INTK02133TIV

NU FACE

N I M I C !

N

Cum *so* renunţi la prea multa muncă, la prea multe lucruri de rezolvat şi să simţi câ trâieşti

CELESTE HEADLEE

NU FACE

N I M I C !

N

m

Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat si sâ simţi că trăieşti

INUMIUTIV

NU FACE

N I M I C !

N

m

Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat si să simţi că trăieşt

iIHTW33TIV

NU FACE

N I M I C !

N

r

Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat si să simţi că trăieşt

CELESTE HEADLEE

INUMIUTIV

ıINTipaOTIV

DEZVOLTARE PERSONALA

Evoluţia începe de la cunoaşterea de sine. Prin lectură, pornim într-o călătorie înspre sine» pentru ca apoi să găsim starea de împăcare şi echilibrul interior. ***Introspectiv*** îşi propune să ofere cititorului cărţi-reper din domeniile spiritualităţii, psihologiei şi dezvoltării personale

.CELESTE HEADLEE

CELESTE HEADLEE

INUMIUTIV

NU FACE

N I M I C !

Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat şi să simţi că trăieşti

Traducere din limba engleză de ANDREEA VRABIE

LITERA
Bucureşti

Do Nothing

How to Break Away from Overworking, Overdoing, and

Underliving Celeste Headlee
Copyright © 2020 Celeste Headlee

Ediţie publicată prin înţelegere cu Kaplan/DeFiore

Rights prin intermediul Graal Literary Agency

CELESTE HEADLEE

INUMIUTIV

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera tel.: 0374 82 66 35; 021 319 63 90; 031 425 16 19 e-mail: contact@litera.ro www.litera.ro

Nu face nimic! Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat şi să simţi că trăieşti

Celeste Headlee

Copyright © 2021 Grup Media Litera pentru versiunea în limba română Toate drepturile rezervate

Editor: Vidraşcu şi fiii Redactori: Carmen Vasile, Mirela Petrescu Corector: Raluca Chiriac Copertă: Flori Zahiu

Tehnoredactare şi prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

Headlee, Celeste Nu face nimic. Cum să renunţi la prea multă muncă, la prea multe lucruri de rezolvat şi să simţi că trăieşti / Celeste Headlee; trad. din lb. engleză de Andreea Vrabie. - Bucureşti: Litera, 2021
ISBN 978-606-33-7327-5

CELESTE HEADLEE

INUMIUTIV

ISBN EPUB 978-606-33-8076-

1I. Vrabie, Andreea (trad.) 159.9

Pentru Theresa, care mi-a fost cel mai mare admirator şi cel mai bun dintre prieteni.

Introducere

Se va spune că, deşi relaxarea este plăcută, oamenii nu ar şti să-şi umple zilele dacă ar petrece muncind doar patru ore din cele douăzeci şi patru. în măsura în care acest lucru este adevărat în lumea modernă, în aceeaşi măsură este şi o condamnare a civilizaţiei noastre; iar lucrul acesta nu ar fi fost adevărat în nici o perioadă anterioară. în trecut exista o capacitate de joacă şi de distracţie care a fost, la un moment dat, inhibată de cultul eficienţei. Omul modern crede că totul trebuie făcut de dragul a altceva şi niciodată de dragul său.

Bertrand Russell, Laudă trândăviei, 1932

Răspundem la e-mailuri de la muncă duminică seara. Citim nenumărate articole despre cum să ne păcălim creierul ca să obţinem şi mai multă productivitate. Ne tăiem pozele şi folosim filtre înainte de a le posta pe

reţelele de socializare ca să primim aprecieri. Citim doar primele două paragrafe din articolele pe care le găsim interesante pentru că nu avem timp să le citim în totalitate. Suntem suprasolicitaţi şi prea stresaţi, suntem constant nesatisfăcuţi şi ne dorim să atingem o limită care se depărtează mai mult şi mai mult. Suntem membri ai cultului eficienţei şi ne sinucidem cu productivitate.

Citatul de la începutul acestei introduceri a fost scris în 1932, la scurt timp după prăbuşirea pieţei de valori din 1929, care a provocat Marea Criză. „Cultul eficienţei" descris de Russell precedă cel de-al Doilea Război Mondial, naşterea rock-and-rollului, a drepturilor civile şi a începutului secolului XXI. Ba chiar mai important, din punctul meu de vedere, a fost descris înainte de apariţia internetului, a telefoanelor inteligente şi a reţelelor de socializare.

Cu alte cuvinte, nu tehnologia a creat acest cult; pur şi simplu, s-a adăugat la o cultură deja existentă. Generaţii întregi ne-am simţit oribil în timp ce am muncit pe brânci. Am tras de noi atât de mult timp, încât am uitat încotro ne îndreptăm şi ne-am pierdut capacitatea de a fi relaxaţi şi jucăuşi.

Iată care este concluzia: suntem singuri, bolnavi şi predispuşi la sinucidere. în fiecare an, mai iese la iveală un chestionar care ne arată că oamenii sunt mai izolaţi şi mai depresivi decât în anul anterior. E vremea să încetăm să mai privim pasivi cum lucrurile merg în direcţia greşită. Este timpul să ne dăm seama ce e în neregulă.

Toată viaţa mea am fost hotărâtă. Acest cuvânt a fost folosit pentru a mă descrie încă din şcoala primară. Dar hotărât nu este mereu un compliment, mai ales când este folosit pentru a descrie o femeie. Nu este chiar acelaşi lucru cu ambiţios şi are un sens uşor diferit faţă de termenul agresiv. Sincer, cred că hotărât mi se potriveşte destul de bine. Mereu am văzut progresul ca fiind, în mod inerent, virtuos şi bun. Copil fiind, îmi făceam liste lungi cu lucruri de făcut în fiecare zi (am avut un planificator zilnic încă de la frageda vârstă de 12 ani) şi mă asiguram că terminam mai multe sarcini decât îmi propuneam zilnic. Când eram la dietă, mă motivam singură, spunându-mi că mâine voi cântări mai puţin decât astăzi, chiar dacă aş fi cântărit mai puţin cu câteva grame. Dacă îmi petreceam după-amiaza uitându-mă la filme la televizor, mă simţeam vinovată. Eram îngrozită că m-ar vedea cineva pe canapea şi mi-ar spune că sunt leneşă. Hotărârea mea m-a ajutat să am succes în viaţă. M-a susţinut în viaţa de părinte singur, în cazul concedierilor sau al accidentărilor. M-am împins singură de la spate să realizez volume incredibile de muncă atât acasă, cât şi în carieră. Dar, într-un anumit punct, hotărârea s-a întrepătruns cu spaima: spaima că toată munca şi eforturile mele nu vor fi niciodată de ajuns.
într-un final, am avut noroc. Am obţinut multe dintre lucrurile pe care mi le- am dorit înainte să împlinesc 40 de ani şi am avut timp să mă opresc, să respir puţin şi să-mi reexaminez stilul de viaţă. Cu toate că mereu am fost o persoană hotărâtă, am fost şi epuizată, stresată, copleşită. Mi-am asumat lipsa de energie ca fiind un efect advers al faptului că eram un părinte singur, cu

mai multe slujbe şi bani prea puţini pentru a-mi acoperi toate cheltuielile. Presupunerea mea era că stresul se va termina odată ce voi fi atins stabilitatea financiară. Dar această presupunere, la fel ca multe altele, a fost greşită. Momentul la care am visat atât a venit în urmă cu câţiva ani: am atins nivelul de stabilitate care m-ar fi făcut să mă simt mai mult decât relaxată. Am reuşit să îmi achit toate datoriile pe care le aveam. Am pus deoparte chiar şi-o sumă respectabilă şi mi-am făcut un cont de pensie. De-abia aşteptam nopţile de relaxare şi odihnă. M-am aşteptat să simt cum scap de povara şi de stresul celor 20 de ani de epuizare, dar acea uşurare nu a venit niciodată.

Planificatorul meu zilnic (în continuare, o agendă cu pagini de hârtie) era la fel, dacă nu chiar mai plin de sarcini decât fusese înainte să-mi plătesc datoriile. Volumul meu de muncă era la fel de mare cu o singură slujbă, cum fusese şi cu patru. Seara eram la fel de epuizată ca întotdeauna.

Mi-am dat seama că nu circumstanţele în care mă aflam îmi provocau stres, ci obiceiurile pe care le aveam. în vreme ce lista cu lucruri de făcut la birou se micşora din ce în ce mai mult, găseam noi sarcini care să-mi umple timpul liber. Acasă, am decis, în sfârşit, că am timp să-mi fac singură pâinea şi să învăţ limba spaniolă. în loc să gătesc aceleaşi reţete vechi din cartea mea de bucate favorită, am început să caut pe internet mâncăruri noi şi exotice care necesitau ore întregi de cumpărături pentru a face rost de toate ingredientele. Am fost de acord să intru în două comitete de consiliere şi am ales să încep să scriu pe un blog. Şi în fiecare săptămână, vinerea, mă prăbuşeam pe canapea şi mă

gândeam la cum obişnuiam cândva să mă întâlnesc cu prietenii şi să ieşim la un pahar, pe când acum chiar nu mai aveam timp pentru asta.
Am avut câteva întrebări dure pe care să mi le adresez: De ce? De ce fac asta? De ce face oricare dintre noi asta?
în ultimii câţiva ani, am căutat răspunsul la aceste întrebări. Acel eseu vechi de 87 de ani al lui Bertrand Russell m-a făcut să înţeleg. Am luat în
considerare faptul că rareori fac lucruri doar de dragul de a fi făcute, ci le fac cu scopul ca hotărârea mea să se îmbunătăţească şi să fie productivă constant. Mult prea mulţi dintre noi am fost tentaţi de cultul eficienţei. Suntem hotărâţi, dar ne-am pierdut acum mult timp motivul pentru care suntem aşa. Ne judecăm starea de zi cu zi în funcţie de cât de eficienţi suntem, nu de cât de satisfăcuţi.
Căutăm cea mai bună metodă de a face orice, de la şedinţe şi exerciţii fizice până la grătare, şi suntem tentaţi să ne îmbunătăţim viaţa cu „uneltele supreme". Suntem ca nişte mecanici care construiesc o maşină asamblând piesele de ultimă generaţie, concentraţi doar să găsim cele mai bune lucruri din orice, şi nu să descoperim acele părţi care se potrivesc unele cu altele. Rezultatul este o maşină care se chinuie să pornească şi căreia îi tot moare motorul.
Ce este cultul eficienţei? Este un grup ai cărui membri cred cu ardoare în valoarea activităţii constante, în găsirea celui mai eficient mod de a realiza orice şi totul. Sunt ocupaţi tot timpul şi şi-au făcut o credinţă din

faptul că tot efortul lor le câştigă timp şi le îmbunătăţeşte vieţile.
Dar se înşală. Eficienţa este o iluzie. Ei cred că sunt eficienţi când, de fapt, doar îşi pierd timpul.
Imaginează-ţi că trebuie să înveţi să înoţi. Citeşti cărţi despre înotat, cumperi o serie de DVD-uri pe subiect, participi la un webinar despre asta. Poate chiar o să-ţi instalezi nişte aplicaţii pe telefon care să îţi ţină evidenţa timpului de înot şi care să te ajute să descoperi cele mai apropiate bazine. Faci tot ce poţi ca să înveţi să înoţi, atât că nu te bagi în apă.
Din ce în ce mai des, aceasta este abordarea noastră faţă de rezolvarea problemelor.
Ne investim timpul, energia şi banii trudiţi din greu în lucruri despre care considerăm că ne vor face mai eficienţi, dar acele lucruri ajung să ne răpească timpul, să ne epuizeze şi să ne streseze, fără ca noi să ajungem mai aproape de ţelul nostru. Luăm măsuri extraordinare ca să devenim mai productivi, numai că se întâmplă exact opusul. Există vreo explicaţie destul de bună pentru asta?
Hotărârea umană de a creşte şi de a ne îmbunătăţi constant este înnăscută şi, în multe feluri, este condamnabilă. Omul modern e pe-aici de numai 300 000 de ani (comparativ cu cele 66 de milioane de ani care au trecut de când au dispărut dinozaurii) şi totuşi am ajuns departe de tot faţă de bordeiele de pământ ale primilor Homo sapiens.
Am îndurat greutăţi incredibile şi tragedii de necrezut, dar ne-am dezvoltat un mecanism de adaptare care să ne oprească din a cădea în disperare. Se numeşte

banda de alergare hedonică. Este tendinţa speciei noastre de a-şi modifica atitudinea în aşa fel încât, orice lucru oribil ni s-ar întâmpla, să ne putem întoarce rapid la acelaşi nivel de fericire de care ne bucuram înainte de evenimentul traumatic.
Totuşi, există un şiretlic: funcţionează şi invers. Cu alte cuvinte, dacă ni se întâmplă o schimbare incredibil de fericită, nu înseamnă că ne vom continua viaţa mai fericiţi. în schimb, banda de alergare hedonică ne aduce înapoi la starea mentală în care eram înainte de mărirea de salariu, de noua casă sau de kilogramele în minus. Asta înseamnă că mulţi dintre noi nu sunt niciodată satisfăcuţi.
Imaginează-ţi că ai câştigat, în sfârşit, un milion de dolari. Intervine euforia, nu-i aşa? Greşit. Mintea ta se va ajusta mereu şi te va trimite înapoi în punctul de plecare a fericirii tale. După cum explică chiar dr. Alex Lickerman, autor al volumului The Undefeated Mind: On the Science of Constructing an Indestructible Seif: „Nivelul nostru de fericire se poate modifica tranzitoriu, ca răspuns la evenimentele vieţii, dar apoi se întoarce, aproape întotdeauna, la nivelul său de bază, pe măsură ce ne obişnuim cu acele evenimente şi cu consecinţele lor de-a lungul timpului".[1]
Aceasta ne face vulnerabili faţă de cei care ne promit mai multă fericire şi o viaţă mai bună cu ajutorul produsului, al sistemului sau al programului lor. Tânjim după bucurie şi satisfacţie. Indiferent ce obţinem, indiferent câte ore în plus lucrăm, rămânem nesatisfăcuţi. Cum a scris şi economistul secolului al XlX-lea, Henry George, omul este „singurul animal ale

cărui dorinţe cresc pe măsură ce este hrănit; singurul animal care nu este niciodată satisfăcut".[2]
în ultimii 500 de ani, am tot căutat soluţii exterioare pentru problemele noastre interioare. Am fost deziluzionaţi de forţele economiei şi ale religiei să credem că scopul vieţii este munca asiduă. Aşa că, de fiecare dată când ne simţim goliţi, nesatisfăcuţi sau neîmpliniţi, muncim şi depunem mai mult efort. Această tendinţă poate fi urmărită până în vremea celor 95 teze ale lui Martin Luther, a lui Cristofor Columb şi a Epocii Marilor Descoperiri. La Luther, lenea era un păcat, iar la Columb şi la Epoca Marilor Descoperiri, ochii lumii dezvoltate s-au îndreptat către locuri noi şi necunoscute şi către noutate ca scop final.
Aceste obsesii au devenit extrem de răspândite în timpul epocii industriale şi s-au împământenit progresiv în cele două secole ce au trecut de atunci. Perioadele noastre temporale nu mai sunt denumite după dezvoltarea umană, precum Renaşterea sau Iluminismul. Acum suntem în era avioanelor cu reacţie, în epoca tehnologiei, în epoca nucleară şi în plină revoluţie digitală. Ne măsurăm anii în funcţie de produsele muncii noastre, nu de dezvoltarea personală.
într-un final, soluţia nu va fi digitală. Va fi la fel de analogică precum corpul uman. Tehnologia poate face atât de multe lucruri pentru noi - ne poate prelungi viaţa, ne poate ţine în siguranţă şi ne poate extinde opţiunile de divertisment - dar nu ne poate face cu adevărat fericiţi. Cheia către bunăstare este umanitatea împărtăşită, chiar dacă ne îndreptăm din ce în ce mai mult către separare.

Pare că nu ne încredem în instinctele noastre omeneşti. Când suntem puşi în faţa unei probleme dificile, căutăm tehnologia potrivită, instrumentul potrivit şi sistemul potrivit care va rezolva problema: cafea „antiglonţ" (care ajută la pierderea în greutate şi la îmbunătăţirea performanţelor intelectuale), exerciţii fizice epuizante, diete paleo, jurnale care ţin socoteala scopurilor pe care le avem, aplicaţii de productivitate. Credem că strategiile noastre atent proiectate şi dispozitivele ne vor face să ne simţim mai bine. Scopul meu este să disipez această iluzie şi să te ajut să vezi că nu ne simţim mai bine, dimpotrivă, în multe cazuri ne simţim chiar mai rău.
Ştiu că ne gândim că nu avem de ales în această privinţă, că am munci mai puţin dacă am putea, dar acest lucru nu este în totalitate adevărat. Aici, în State, stăm foarte prost la capitolul timp liber. Am ales să nu ne luăm 705 milioane de zile de concediu în 2017, iar mai mult de 200 de milioane dintre acestea s-au pierdut definitiv, pentru că nu au putut fi reportate în anul următor.[3] Aceasta înseamnă că angajaţii americani au donat aproape 62 de miliarde de dolari angajatorilor într-un singur an. Numărul zilelor de concediu pe care le folosim a scăzut în ultimele trei decenii, cu toate că cei care îşi folosesc tot timpul liber pe care îl au raportează că sunt cu 20% mai fericiţi în relaţiile pe care le au şi cu 56% mai fericiţi în general.
Cel puţin începând cu secolul al XlX-lea, am învăţat acest comportament de la generaţiile trecute, apoi am dus lecţia mai departe următoarelor generaţii. îi înzestrăm pe copiii noştri cu mentalitatea noastră şi îi băgăm şi pe ei în cult. Când sunt întrebaţi, majoritatea

părinţilor spun că îşi doresc pentru copiii lor doar ca aceştia să fie fericiţi. Şi totuşi, cercetările arată că ceea ce-şi doresc, cu adevărat, majoritatea părinţilor este un scor mai mare la testele standardizate, pentru că ei cred că succesul din şcoală îi va face fericiţi pe copiii lor.[4]
Hai să respirăm un pic. Imaginează-ţi doar că ştim tot ce trebuie despre natura esenţială a umanităţii. La nivel superficial, suntem nişte maimuţe vorbitoare care stau în poziţie de drepţi. în funcţie de unde locuim, arătăm diferit, vorbim diferit şi preţuim lucruri complet diferite, dar există, cumva, o natură umană reală care sparge barierele continentelor şi ale culturilor? Există calităţi pe care le împărtăşim încă de la naştere, indiferent de naţionalitate, credinţă sau venituri? Cât anume din comportamentul nostru este controlat de biologie şi cât de circumstanţele individuale şi de mediu? Acesta este un subiect vechi de dezbateri aprige printre oamenii de ştiinţă.
Totuşi, sunt unele lucruri pe care toţi oamenii pot învăţa să le facă, fără prea mult antrenament: joaca, gândirea, conectarea socială, reacţia emoţională, gândirea despre noi înşine. Poate că le luăm de-a gata, din moment ce nu prea investim multă energie în aceste activităţi. Poate că, datorită faptului că sunt înnăscute, am considerat capacitatea de a ne integra într-o societate ca fiind un dar de la viaţă. Aşadar, în ultimul deceniu am descoperit lucruri „mai bune" de făcut cu timpul nostru.
Puţine dintre activităţile noastre zilnice sunt îndreptate spre a ne ajuta să devenim mai jucăuşi în mod natural sau mai preocupaţi de cei din jur ori, Doamne fereşte,

mai sociabili. Reţelele noastre de socializare nu înlocuiesc conexiunile intime pe care le-am făcut timp de 200 000 de ani, iar programele noastre de la serviciu nu ne permit să ne jucăm.

în principal, munca ne ţine departe de fericire şi de bunăstare. Am pierdut echilibrul dintre dorinţa de a ne îmbunătăţi starea şi recunoştinţa faţă de lucrurile pe care le avem deja. Am pierdut legătura cu lucrurile care ne îmbogăţesc cu adevărat viaţa şi care ne fac să ne simţim mulţumiţi. în ultimii zece ani, am cheltuit miliarde de dolari ca să înlocuim lucrurile pe care oricum noi, ca oameni, le făceam deja destul de bine.

în acest moment, tendinţa toxică a mers prea departe. Ceea ce a început acum câteva sute de ani ne-a acaparat viaţa atât la serviciu, cât şi acasă. Săpăm din ce în ce mai mult într-o groapă care ne va înghiţi, până la urmă, dacă nu ne oprim la timp. Mizele n-ar putea fi mai ridicate. Vorbim despre pierderea propriei umanităţi.

Potrivit numeroaselor chestionare, izolarea socială s-a dublat în rândul adulţilor, din anul 1990, şi ea este mortală. Regatul Unit a creat în 2017 o nouă instituţie guvernamentală: Ministerul Singurătăţii. Ratele de suicid printre adolescenţii din America erau în scădere de ani buni, dar începând cu anul 2010 au început să crească dramatic.[5] Cum este posibil, într-o lume mai conectată ca niciodată? într-o epocă în care chiar şi cele mai izolate zone din lume pot primi un pachet de la Amazon în doar câteva zile?

Parte din problemă este că am început să eliminăm chiar din manifestările de bază ale umanităţii noastre

pentru că sunt „ineficiente": plictiseala, discuţiile lungi la telefon, hobby-urile, grătarele cu vecinii, apartenenţa la cluburi de societate. Zâmbim indulgent la naivităţile din trecut, când oamenii aveau timp de un meci de baschet în spatele casei sau de arătat prietenilor poze din vacanţa în Hawaii. Cât de ciudat, ne gândim, că bunicii noştri aveau timp pentru lucruri precum cercuri de cusut sau bowling.

Dar nu cumva strămoşii noştri aveau mai puţin timp decât noi? Până la urmă, avem cuptoare cu microunde, maşini de spălat vase, maşini de tuns iarba, internet! Putem să comandăm aproape orice şi să ne fie livrat până la uşă. Avem aspiratoare robotizate şi programe digitale inteligente care ne spun cum va fi vremea şi ne setează alarme. Dacă adaugăm tot timpul pe care îl salvăm cu ajutorul inovaţiilor tehnologice din ultimii 100 de ani, nu cumva avem ore în plus în care să facem ce dorim?

De ce suntem atât de eficienţi şi totuşi atât de copleşiţi? De ce suntem atât de productivi, în timp ce avem atât de puţine de dovedit? Cred că ne-am construit un drum din ce în ce mai îndepărtat de ceea ce facem cel mai bine şi de ceea ce ne face să fim oameni. Şi, făcând asta, ne-am făcut viaţa mai grea şi infinit mai tristă. „Pot să stau aplecat toată ziua peste ecranul calculatorului şi să mă uit prin e-mailuri, dar să nu fac nimic substanţial", scrie Dan Pallotta în Harvard Business Review, „spunându-mi în tot acest timp că sunt un ratat, iar când plec de la serviciu, la ora 18:00, să mă simt ca şi când aş fi muncit o zi întreagă. Şi având în vedere nivelul meu de oboseală mentală, aşa a şi fost."[6]

Mulţi dintre noi ne epuizăm în felul acesta, muncind foarte mult pentru lucruri ce ne oferă foarte puţină substanţă, dar care par necesare. La scară mare, soluţia acestei probleme este să ne corectăm părerile. în acelaşi fel în care cei cu dismorfie corporală nu văd adevărul în oglindă, tot aşa sentimentul de a fi fost productiv nu este acelaşi lucru cu a produce, cu adevărat, ceva. Adevărul este că munca în exces reduce productivitatea. Grecii lucrează mai multe ore decât toţi ceilalţi europeni, potrivit datelor OCDE (Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică).[7] Şi totuşi, ies mereu pe locul 25 din 26 de naţiuni la capitolul productivitate.

Poate că unele dintre sistemele pe care le adoptăm sunt nenecesare. în fond, oamenii fac o grămadă de lucruri frumoase fără ajutor sau intervenţie. Fără medicamente sau yoga, ne putem reduce nivelul de stres şi ne putem induce sentimente de fericire. Cercetările arată că îţi poţi schimba starea fie şi numai dacă faci o plimbare; nu e nevoie să îţi numeri paşii.

Mi-ar plăcea să inspir o nouă atitudine faţă de relaxare şi o nouă apreciere faţă de trândăvie. Trândăvia, în acest context, nu înseamnă inactivitate, ci înseamnă o activitate neproductivă.[8] „Relaxarea", spune Daniel Dustin de la Universitatea din Utah, „se referă la un ritm al vieţii neguvernat de ceas. Tinde să treacă dincolo de noţiunea eficienţei economice şi a economiei scalelor ale producţiei în masă etc. Dar relaxarea îmi sugerează mai mult o încetinire şi un mod de a profita de tot ceea ce poate oferi viaţa." Ei bine, pentru astfel de relaxare sper că ne vom putea face cu toţii timp. Este exact lucrul de care ar trebui să se bucure oamenii

şi este exact ceea ce avem nevoie pentru a funcţiona la cele mai înalte niveluri.
Dar pentru a ne bucura de relaxare, nu trebuie să renunţăm la progres. Argumentul meu nu este că ne mişcăm prea repede sau că ne schimbăm prea rapid. De fapt, spun chiar opusul. Cred că hotărârea noastră constantă ne împiedică progresul.
Lucrăm cel mai bine atunci când le permitem obiceiurilor noastre să fie flexibile. în loc să strângem din dinţi şi să ne forţăm corpul şi mintea să muncească dincolo de orele de lucru şi să se concentreze până când ne atingem scopurile, soluţia contraintuitivă s-ar putea să fie să te îndepărtezi. Pare că nu ne mai ajută să ne împingem şi mai tare de la spate.
Putem şi trebuie să ne oprim din a ne trata ca pe nişte maşinării ce pot fi conduse, pompate, amplificate şi piratate. în loc să ne limităm şi să ne constrângem natura esenţială, ne putem sărbători umanitatea la muncă şi în timp ce trândăvim. Astfel, ne putem înţelege mai bine natura şi abilităţile. Aşa, ne putem baza nu pe munca noastră, ci pe talentele noastre înnăscute.

Alex Lickerman, „How To Reset Your Happiness Set Point", Psychology Today, 21 aprilie 2013
Henry George, Progress and Poverty (New York: D. Appleton & Co, 1879), p. 98
U.S. Travel Association, „State of American Vacation 2018", 8 mai 2018
Lucia Ciciolla, Alexandria S. Curlee, Jason Karageorge şi Suniya S. Luthar, „When Mothers and Fathers Are Seen as Disproportionately Valuing Achievements: Implications for Adjustment Among Upper Middle Class

Youth", Journal of Youth and Adolescence 46, nr. 5 (mai 2017): pp. 1057- 1075
Jean M. Twenge, Thomas E. Joiner, Mary E. Duffy, A. Bell Cooper şi Sarah G. Binau, „Age, Period, and Cohort Trends in Mood Disorder Indicators and Suicide-Related Outcomes in a Nationally Representative Dataset, 2005- 2017", Journal of Abnormal Psychology, 14 martie 2019
Dan Pallotta, „Worry Isn't Work", Harvard Business Review, 20 august 2010
„Average annual hours actually worked per worker", Stats.OECD.org
Linton Weeks, „Lazy in America: An Incomplete Social History", NPR.org, 1 iulie 201
1PARTEA I. Cultul eficienţei

1. Atenţie la goluri!

Ritmul este sunetul în mişcare. Este exprimat de puls, de bătăile inimii, de respiraţie. Se ridică şi coboară. Ne duce în noi înşine, apoi ne scoate din noi înşine.

Edward Hirsch

Hai să începem cu o conversaţie despre ritm. Pentru un muzician, ritmul este viteza unei piese muzicale. Pentru noi, toţi ceilalţi, ritmul este viteza vieţii noastre. Un ritm alert are, în general, o conotaţie pozitivă în lumea modernă şi categoric nu e nimic rău dacă faci lucrurile rapid.

Mi-ar plăcea teribil să merg la doctor fără să aştept o oră după ora de programare şi să mai am puţin să-mi

pierd minţile în trafic, încercând să ajung acasă. încetinirile involuntare sunt enervante. Mai mult decât atât, sunt bine-venite uneltele care scurtează timpul unei sarcini neplăcute. O maşină de spălat vase care elimină nevoia de a spăla de mână? Da, te rog. O aplicaţie care îmi permite să mă cazez la un hotel în timp ce eu sunt încă în aeroport? Absolut.

Dar cum rămâne cu ritmul lucrurilor pe care ne place să le facem? Cum rămâne cu încetinirile voluntare? Se poate ca, în goana noastră de a face lucrurile mai repede, să ne fi redus şi timpul petrecut făcând lucruri care ne plac, cum ar fi căţărările sau rebusul. Mereu e de dorit să mergi mai repede, să ajungi mai repede în anumite locuri, să măreşti viteza şi să reduci timpul necesar pentru realizarea unei sarcini? Sau sunt şi beneficii inerente ale încetinirii ocazionale?

Acestea sunt întrebările pe care am început să mi le pun anul trecut, când mă luptam cu cea de-a doua criză de bronşită din ultimele opt luni. „Odihneşte- te!", mi-a spus doctorul. „Stai şi citeşte o carte sau uită-te la un film, dar nu te duce la muncă!"

Nu i-am urmat sfatul. Eram gazda unei emisiuni zilnice la radio şi trebuia să intru în direct de luni până vineri. Mai aveam şi discursuri de ţinut aproape în fiecare săptămână, iar asta necesita să călătoresc. Programul meu obişnuit: trezirea la 4:30, prezintă emisiunea de la radio până la 10:00, du-te la aeroport, zboară în oricare oraş ţii discursul, du-te la culcare, trezeşte-te a doua zi dimineaţă şi ţine discursul, zboară înapoi acasă şi du-te la culcare, trezeşte-te a doua zi dimineaţă la 4:30 ca să ajungi la emisiunea radio.

între timp, aveam şi un podcast în care luam interviuri pentru a-mi putea susţine cartea, scriam articole pentru diverse publicaţii şi, ocazional, mai apăream şi pe la BBC să vorbesc despre ştirile din State. îmi vedeam fiul doar rareori, iar când îl vedeam eram irascibilă. Tot ce voiam să fac în timpul meu liber era să mă ghemuiesc într-un colţ al canapelei şi să mă uit la seriale.

începusem să mă gândesc dacă nu cumva mă mişc prea repede, atât de repede încât nu am timp să iau deciziile raţionale despre ce lucruri vreau să fac şi ce lucruri fac doar pentru că îmi apar în calendar. Mi-am dat seama că eram pe modul automat. Eram ca Lucy în episodul acela faimos de la fabrica de ciocolată, atâta doar că eu tot acceleram ca să pot să ţin pasul cu evenimentele din viaţa mea.

„Crezi că uneori încercăm să facem prea multe în acelaşi timp?", l-am întrebat pe unul dintre mentorii mei.

„Obişnuiam şi eu să fac asta", a răspuns el. „Apoi, am început să mă asigur că există goluri în calendarul meu, destule goluri încât să poată să-mi permită să respir."

I-am menţionat îngrijorările mele unei alte prietene, iar ea m-a îndreptat spre discursul TED al lui Cari Honoré despre Mişcarea lentă. Honoré nu a fost cel care a pornit mişcarea - discursul şi cartea sa au apărut la ani după ce pornise ideea în Italia şi începuse să se extindă în toată lumea. Dar gândurile lui despre subiect au fost, cu siguranţă, fascinante.

Mişcarea lentă a început ca un protest faţă de fast-food. Probabil că ai văzut fotografii cu Piazza di Spagna din Roma. Este vorba despre spaţiul deschis de la capătul

Treptelor Spaniole, iar în mijlocul piaţetei pietruite se află faimoasa Fontana della Barcaccia (Fântâna vechii bărci), creată de Pietro Bernini la începutul anilor 1600.

Modelul fântânii a fost bazat pe o legendă. în secolul al XVI-lea, se spunea că râul Tibru se revărsase, iar când se retrăseseră apele, în mijlocul pieţei mai rămăsese doar o barcă solitară. în memoria acestei poveşti, Bernini a proiectat o barcă din travertin, care pare să plutească pe apa limpede.

Poetul John Keats a locuit într-o casă din Piazza di Spagna până în momentul morţii, iar casa a fost transformată într-un muzeu şi este deschisă publicului. O scară cu 135 de trepte de pe o parte a pieţei duce până la biserica Trinitâ dei Monti. Per total, este un loc superb din Roma, semnificativ istoric şi preţuit, în mod justificat, de poporul italian.

Aşa că, în anii 1980, când McDonald's şi-a anunţat intenţia de a construi un restaurant în Piazza di Spagna, unii oameni au protestat. Notabil printre protestatari a fost un bărbat subţirel, cu ochi albaştri, pe nume Carlo Petrini.

Petrini era un critic culinar foarte cunoscut, iar când McDonald's şi-a deschis uşile, el a distribuit farfurii cu paste penne mulţimilor de protestatari şi a fondat un grup numit Slow Food.[9]

Manifestul organizaţiei declara: „Suntem înrobiţi de viteză şi am cedat toţi în faţa aceluiaşi virus insidios: Viaţa rapidă".

Grupul îi încurajează pe oameni să se bucure de procesul preparării mâncării, să se bucure de fiecare

înghiţitură şi de conversaţiile cu ceilalţi de la masă. Acum există grupuri Slow Food în peste 150 de ţări. Slow Food s-a răspândit şi a provocat şi alte eforturi, precum mişcarea de-la- fermă-acasă, dar ideea de bază despre ritm s-a extins şi la industriile non-gastronomice, precum moda, educaţia şi călătoriile. Ideea nu e că totul ar trebui să fie mai lent, ci că nu totul trebuie să fie pe repede înainte. Zbor zeci de mii de kilometri în fiecare an pentru munca mea
şi nu am nici o dorinţă să lungesc vreo călătorie de afaceri şi să merg 12 ore cu trenul, în loc de patru cu avionul.
Dar dacă mă duc la New Orleans să vizitez un prieten, poate că voi trece peste timpul acela în plus petrecut pe drumul spre aeroport, prin verificările de securitate, la poarta de aşteptare sau în taxiul care mă duce la hotel şi voi alege, în schimb, să merg cu trenul. E mai încet, dar ajung la destinaţie într-o stare mai bună (mersul cu trenul este infinit mai puţin stresant pentru mine decât avionul).
Crede-mă, aici nu e vorba despre cineva care are cantităţi nelimitate de timp liber şi care te ceartă că ar trebui să ieşi şi să miroşi trandafirii. Nu doar că mă identific cu această tendinţă de a mă mişca cât de rapid este posibil, dar am şi cedat în faţa ei aproape toată viaţa mea. Desigur, sunt conştientă de faptul că acum sunt propriul angajat şi, deci, nu sunt legată de programul altcuiva, dar am început să explorez ideea de a încetini anumite părţi ale vieţii mele încă de pe vremea când eram angajată cu normă întreagă.

După ce am cochetat cu ideea, mi-am dat seama că era posibil să încetinesc anumite aspecte ale vieţii. Am descoperit că sunt în stare să gătesc dacă îmi limitez numărul de interviuri pe care le dau în fiecare săptămână. Stând departe de reţelele de socializare între orele opt dimineaţa şi cinci seara, puteam să strecor încă o plimbare cu câinele. Dar aceste mici schimbări nu au fost de ajuns pentru mine.
Cel mai important motiv pentru care am demisionat din poziţia mea cu normă întreagă şi mi-am deschis propria companie a fost dorinţa de a recâştiga controlul asupra vieţii. Eram atât de ocupată, încât simţeam că munca îmi controlează viaţa şi îmi dictează toate deciziile, iar asta nu mă făcea fericită.
Am crezut că un program mai relaxat va veni automat atunci când voi deveni propriul şef, dar n-a fost aşa. Odată ce-am încetat să mai petrec 40 spre 50 de ore în fiecare săptămână la postul de radio, pur şi simplu am adăugat 40 de ore (sau mai mult) la celelalte evenimente şi sarcini din calendar, ca să umplu golul. Procesul meu de gândire a fost ceva de tipul: nu mai lucrez cu normă întreagă, aşa că pot să ţin nişte discursuri în plus sau să scriu mai multe articole. Rezultatul a fost că aveam mai multe în program ca liber- profesionist decât avusesem atunci când lucram pentru altcineva! Cu alte cuvinte, nu şeful era problema.
Nu spun asta ca şi cum aş fi avut această problemă, iar acum scriu o carte ca să-ţi spun şi ţie cum s-o faci. încă mă chinui în fiecare zi, iar cercetarea pentru această carte a avut, iniţial, scopul de a mă ajuta să-mi rezolv problema. Când am început să citesc despre Mişcarea

lentă, am înţeles imediat cum un ritm mai relaxat ar putea reduce stresul, sprijinind astfel sentimentul de prezenţă. Am făcut mare parte din această cercetare în luna iulie a anului 2018. în mod evident, informaţia nu a rămas doar la mine, pentru că, doar câteva luni mai târziu, în octombrie, am ţinut şase interviuri diferite de 30 de minute pentru podcast şi mi-am luat şase angajamente de a vorbi în Atlanta, Chicago, Los Angeles, Toronto, Palm Springs şi Washington, DC.

Dar să luăm o mică pauză şi să recunoaştem un aspect foarte important al situaţiei: sunt o persoană foarte norocoasă. După 46 de ani de chinuri, în care mi-am dus traiul de la un salariu la celălalt ca mamă singură, am fost ca lovită de fulger în 2016. Discursul meu de la TEDx a devenit viral şi am început să primesc oferte de a ţine discursuri contra unor sume la care nici n-aş fi visat în anii anteriori.

înainte de 2016, lucram aproape tot timpul şi trăiam într-un stres continuu, mă îngrijoram cu privire la facturi şi nu ştiam dacă aş putea să fac faţă unei urgenţe financiare ipotetice. După 2016, tot mai munceam o grămadă şi mă simţeam epuizată şi copleşită, dar măcar eram bine plătită. Să nu mai fiu nevoită să mă îngrijorez pentru chirie, să nu trăiesc cu groaza că aş putea să- mi rup mâna sau că maşina mi s-ar putea opri în mijlocul drumului, toate astea au produs îmbunătăţiri semnificative pentru starea mea generală.

Nu e nici o îndoială că, dacă ai destui bani, lucrurile sunt mai uşoare. Dar, în timpul tuturor acelor ani de

chin, am crezut că banii înseamnă o viaţă fericită şi sfârşitul stresului. Nu s-a întâmplat asta.

Majoritatea călătoriilor mele de afaceri sunt programate de un asistent, cu şoferi spre şi de la aeroport şi cazări în hoteluri pe care nu mi le-aş fi permis niciodată în viaţa mea. Celeste din 2015 s-ar fi uitat la mine şi-ar fi zis: „De ce mama naibii te plângi? Eşti norocoasă că nu trebuie să mergi cu autobuzul, doar pentru că nu ai bani de taxi. Strânge şi tu din dinţi!" Dar Celeste din 2018 trebuia să editeze patru scenarii şi să ţină două interviuri pentru podcast înainte de cină şi nici nu se simţea foarte privilegiată. De fapt, se simţea mizerabil.

A devenit clar că nu se va întâmpla nici o schimbare în viaţa mea doar pentru că îmi doresc. Trebuia să fac paşi clari şi să stabilesc noi limite. După cum ar spune grecii antici: „Doctore, vindecă-te!"

în ianuarie 2019 am început o călătorie cu trenul prin 48 de state americane. Am mers cu un tren de la DC până la New Orleans, apoi cu altul până în Los Angeles, iar următorul până în Seattle. Am luat un tren spre Chicago, încă unul spre Boston, după care m-am îmbarcat în ultimul tren, care m-a adus înapoi acasă, în DC. întreaga călătorie a durat aproape două săptămâni. Trenurile care străbat ţara trec deseori prin zone izolate, unde semnalul de la telefon este slab sau inexistent.[10] Recunosc că prima dată când m-am uitat la telefon şi am văzut cercul mare cu o linie prin mijloc, în loc de liniile de semnal, m-am simţit panicată. Am început să-mi verific obsesiv telefonul, să văd dacă s-a restabilit conexiunea. Probabil că am verificat de 40 de

ori într-o oră, iar asta era doar a doua zi din călătoria de două săptămâni.
Dar, pe măsură ce treceau zilele, m-am relaxat. Am supravieţuit ore întregi fără semnal la telefon şi nu a explodat nimic. Nu a apărut nici o urgenţă; totul a fost în regulă. Două săptămâni fără o conexiune sigură la internet mi-au redat spaţiul necesar pentru a putea să evaluez dacă trebuia sau nu să fiu conectată constant; şi se pare că răspunsul a fost negativ.
E un lucru simplu să te urci în tren şi să nu te mai îngrijorezi de cât timp o să- ţi ia să călătoreşti, dar, în această epocă a exagerării şi a vitezei din ce în ce mai mari, să faci asta este un lucru revoluţionar. Am primit câteva oferte în acele două săptămâni să ţin nişte discursuri şi aş fi putut să câştig nişte sume impresionante de bani, dar am decis să rămân într-un vagon, să stau de vorbă cu oamenii şi să citesc romane poliţiste. în final, cred că am ales cel mai valoros mod prin care-mi puteam petrece timpul.
Când m-am urcat în ultimul tren, spre casă, m-am simţit transformată. Nu cred că mi-am verificat ceasul nici măcar o dată, pentru că nu-mi făceam griji pentru momentul în care aveam să ajung. Am scris şi am citit puţin şi am stat de vorbă cu tipul de pe celălalt scaun. Sentimentul că ar putea să se întâmple, în orice moment, ceva groaznic sau că ar putea apărea ceva urgent care să necesite atenţia mea imediată dispăruse. Nu mai stăteam ca pe ghimpi. A fost destul de inconfortabil la început să mă rup de ritmul neobosit al vieţii ultraconectate, dar pe măsură ce călătoria mea se apropia de final, mă gândeam cu groază la faptul că va

trebui să mă alătur iar paradei lipsite de bucurie care era viaţa mea.
„Călătoriile lente rivalizează acum cu acea cultură de hai-să-mergem-în- Barcelona-la-prânz"[11], spune Cari Honoré. „Adepţii ei savurează călătoria, se plimbă doar cu trenul, cu barca ori bicicleta şi chiar pe jos, în loc să se înghesuie într-un avion. îşi iau timp să se conecteze la cultura locală, în loc să se grăbească să bifeze cât mai multe capcane pentru turişti."
Ceea ce am învăţat eu e că, dacă nu alegi în mod conştient o cale mai lentă, cel mai probabil vei rămâne blocat cu pedala de acceleraţie la podea. Nu e o chestiune de a planifica să încetineşti pentru că totul în jurul tău trece rapid pe lângă tine. Majoritatea dintre noi menţinem, în mod instinctiv, ritmul mediului nostru. De asemenea, nu e necesar nici să mergi în cealaltă extremă. Nu trebuie să merg cu trenul zile întregi ca să experimentez un ritm mai liniştit. în dimineaţa asta, am ajuns la aeroportul din Atlanta cu aproape 90 de minute de pierdut înainte să plece avionul. Aşa că am trecut de trenul pentru pasageri şi am mers pe jos până la poartă. De ce, m-am gândit eu, trebuie să mă grăbesc să ajung la poartă, doar ca să mai pierd şi pe-acolo vreo 20 de minute?
Pe drum, am văzut zeci de sculpturi imense făcute de artişti din Zimbabwe şi m-am bucurat de una dintre galeriile mele de artă preferate, Flight Paths, a lui Steve Waldeck. Când treci de la terminalul A la terminalul B, te plimbi prin simularea unei păduri tropicale, cu sunetele îndepărtate ale păsărilor şi cu ploi calde de vară. Garantez că această sculptură

kinetică luminoasă, în valoare de 4,1 milioane de dolari, o să te facă să te simţi mai relaxat.
în faţa mea mai erau o tânără mamă şi fiica ei. Prima mea reacţie a fost iritarea şi aproape că am păşit într-o parte ca să mă pregătesc să le depăşesc. Apoi, mi-am amintit că am destul timp, aşa că am încetinit pasul şi l-am potrivit după al fetiţei. Mi-am reamintit de momentele când mă plimbam şi eu
cu băiatul meu şi cum mă simţeam deseori nevoită să îl grăbesc sau să îl iau în braţe ca să nu îi întârziem pe cei din spatele nostru.
Mi-am relaxat paşii doar puţin şi am putut să privesc uimirea fetiţei pe măsură ce călătorea prin „pădurea tropicală". „Auzi păsările, mami?", zicea ea. „Sunt păsări adevărate?"
Aceasta a fost doar o schimbare minoră, ce m-a costat doar câteva minute, dar am ajuns la poartă cu un zâmbet pe buze. Când fusese ultima dată când ajunsesem fericită şi relaxată la aeroport? Poate că a fost vorba doar despre o mică decizie ce mi-a adus jumătate de oră de bucurie, dar dacă aş lua mai multe decizii de genul acesta, poate că aş putea să adun împreună momente de linişte până când, într-un final, echilibrul vieţii mele se va muta de la anxietate spre revigorare.
Desigur, aceste decizii nu sunt mereu atât de uşoare pe cât ne-am dori noi să fie.
Eu vin dintr-o linie lungă de perfecţionişti, iar eu nu sunt nici pe departe cea mai impresionantă frunză din arborele meu genealogic. Evident, ceva în mine mă face să vreau să muncesc mai mult, chiar şi atunci când nu e

nevoie. Ar putea să fie din cauza felului în care am fost crescută?
M-am uitat la obiceiurile fraţilor, ale mamei şi ale bunicilor mei. Am citit ce- am găsit despre străbunica mea, Carrie Still Shepperson, care a fost fiica unei sclave şi a unui proprietar de plantaţie. Şi-a obţinut diploma de pedagog în 1886 la Universitatea din Atlanta. A predat ani întregi la Union School, prima şcoală pentru copiii de culoare din Little Rock, Arkansas. După moartea primului său soţ, a rămas mamă singură timp de aproape zece ani înainte să se recăsătorească. Să fii mamă singură e greu şi-acum; nici nu vreau să mă gândesc cât de greu trebuie să fi fost pentru o femeie de culoare din Sud, în 1895. Carrie a deschis prima bibliotecă pentru afro-americani din Arkansas şi a strâns bani să pună în scenă producţiile lui Shakespeare şi ale altor clasici. Şi- a petrecut multe weekenduri călătorind în comunităţile rurale din Arkansas să-i înveţe pe oamenii de culoare de-acolo cum să scrie şi să citească, iar când a murit, în 1927, bunicul meu a descoperit că scrisese o carte ce a rămas
nepublicată până în ziua de azi.
E de-ajuns să spunem că nimeni nu ar fi îndrăznit să o numească pe Carrie Still Shepperson o leneşă. Şi totuşi, citind despre viaţa ei cotidiană, totul părea incredibil de relaxat pentru mintea mea de secol XXI. Asculta operă la patefonul familiei, citea poezii cu prietenii la întâlnirile clubului Lotus, avea destul timp să-i modeleze mintea tânără a fiului său precoce şi lua cina cu familia în fiecare seară, cină gătită deseori de

mama ei, care îşi petrecuse majoritatea vieţii ca sclavă în Georgia.

Este ridicol şi nemilos să vorbeşti despre etica muncii în aceeaşi propoziţie cu sclavia, aşa că mă uit doar la primii mei strămoşi liberi. Ea a fost, fără îndoială, o femeie aprigă şi neobosită. A împământenit principiile muncii asidue în mintea bunicului meu care, la rândul lui, a învăţat-o pe mama, care îl irita pe şinele meu mai tânăr când îmi spunea „măcar fă ceva cât te uiţi la televizor. Nu sta degeaba."

Străbunicii din partea tatălui meu erau fermieri în Texas. Sunt sigură că au trudit în condiţii vitrege şi că au trăit cu credinţa în muncă şi în treaba bine făcută. Şi totuşi, şi ei îşi umpleau ziua cu discuţii la cină şi cu jocuri de cărţi, cu peşte prăjit sau cu lucrul manual. Bunicul meu obişnuia să facă îngheţată de casă pe aleea din spate, amestecând-o în timp ce eu stăteam pe capac să o ţin nemişcată.

Cercetările în trecutul propriei familii m-au învăţat două lucruri: în primul rând, credinţa în valoarea inerentă a productivităţii constante datează încă de la finalul secolului al XlX-lea. în al doilea rând, obişnuiam să echilibrăm orele lungi de muncă cu relaxarea şi întâlnirile sociale. Aşa că acest mod de a fi a început acum mult timp şi a devenit din ce în ce mai împământenit şi mai extrem odată cu trecerea generaţiilor.

Dacă voiam să găsesc sursa dependenţei mele faţă de eficienţă, trebuia să mă uit în

cărţile de istorie. Am început să citesc despre practicile muncii din anii 1950, din anii 1920, de la începutul secolului XX şi m-am dus din ce în ce mai înapoi ca să găsesc inculpatul original. într-un final, am început să citesc despre viaţa cotidiană din anii 1600, până înapoi în Grecia Antică. Mi-am dat seama că obiceiurile de muncă erau aproape complet diferite acum 250 de ani. Am avut o revelaţie: tot ce ştim noi despre muncă, eficienţă şi relaxar
eeste relativ nou şi, foarte posibil, greşit.

2. Totul începe cu un motor cu aburi

Ritmul vieţii era lent, chiar domol; ritmul muncii era relaxat Poate că strămoşii noştri n-au fost bogaţi, dar sigur se bucurau de relaxare din

abundenţă.
Juliet Schor, sociolog

Munca pentru bani este un concept vechi, dar poate nu la fel de vechi cum te- ai aştepta. în urmă cu aproximativ 9 000 de ani, oamenii trăiau în comun pe pământurile care erau împărţite de toţi şi recoltau culturile care hrăneau o întreagă comunitate. Antropologul Ian Hodder de la Stanford spune că aceşti oameni probabil că nu se gândeau la sarcinile lor ca fiind muncă, ci le vedeau, în schimb, ca fiind „pur şi simplu parte din activităţile lor zilnice, alături de gătitul, ritualurile şi festinurile care erau o parte atât de importantă a vieţii lor".[12]

Nu se ştie când a decis prima persoană să o mituiască pe alta să-i facă treaba în locul său, dar avem un document al uneia dintre aceste tranzacţii timpurii. Primul fluturaş de salariu datează de acum 5 000 de ani, într-un oraş care se afla în Irakul de azi. La schimb pentru munca sa, cineva a fost plătit în bere (vreun Homer Simpson antic din Mesopotamia, probabil). De atunci, munca în schimbul berii sau al mâncării ori al altui tip de plată a devenit un obicei comun în toată lumea.

Totuşi, este posibil să fi cochetat pentru foarte mult timp cu ideea greşită despre ce însemna „munca" pentru strămoşii noştri. Ţăranii medievali munceau, în medie, mult mai puţine ore decât noi şi se bucurau de semnificativ mai mult timp de relaxare.[13] Poate suntem tentaţi să credem că a trebuit dintotdeauna să muncim măcar 40 de ore pe săptămână ca să avem un trai decent, dar de fapt acesta este un fenomen relativ recent.

N-o să mă apuc să spun că oamenii se descurcau mult mai bine în Evul Mediu. în mod evident, nu e adevărat. Majoritatea oamenilor au o calitate a vieţii mult mai ridicată acum şi nici nu trebuie să ne îngrijorăm c-o să murim de ciumă. Probabilitatea de a supravieţui după orice boală este semnificativ mai mare decât atunci, casele sunt mult mai confortabile şi avem acces la educaţie în majoritatea locurilor. Cu siguranţă că ne descurcăm mult mai bine acum decât o făcea ţăranul european în anii 1600. Dar, în general, chiar muncim mai multe ore. Acesta este un fapt incontestabil.
Pentru scopul nostru voi vorbi doar despre orele de muncă şi orele din afara muncii. N-am să includ timpul necesar pentru spălatul rufelor, gătit sau călătorit, chiar dacă şi astea se pun ca muncă. Am să mă refer doar la timpul pe care îl petrec oamenii câştigând ceea ce au nevoie pentru a supravieţui. Munca poate fi satisfăcătoare şi agreabilă sau poate fi repetitivă şi plictisitoare, dar este ceva ce suntem obligaţi să facem din necesitate. După câte se pare, într-o comparaţie directă între ziua de azi şi Evul Mediu, era nevoie de mult mai puţine ore de muncă pentru a întreţine un ţăran în 1600 decât pentru a întreţine un angajat mediu astăzi.
De fapt, în mulţi dintre cei 300 000 de ani (mai mult sau mai puţin) în care s- a plimbat Homo sapiens prin lume, n-a muncit 40 de ore pe săptămână şi cu siguranţă n-a muncit mai mult de 300 de zile pe an. Obiceiurile noastre în ceea ce priveşte munca s-au schimbat dramatic acum aproape două secole. Orele

moderne de muncă sunt o aberaţie şi avem destule documente istorice care să dovedească asta.

Dacă ne întoarcem în urmă cu 4 000 de ani, în zilele grecilor antici, vedem că atenienii aveau aproape 60 de sărbători pe an. Până la mijlocul secolului al IV-lea î.Hr., erau aproape şase luni oficiale de sărbătoare, zile în care nu se muncea absolut deloc. Munca la grecii antici se desfăşura în salturi: activitate intensă în timpul plantării sau recoltării, urmată de perioade extinse de odihnă pentru sărbători şi festivaluri.

Pentru mare parte din Europa, Asia şi Africa de Nord, acest model de bază a rămas aproape neschimbat vreme de zeci de mii de ani. înainte ca epoca industrială să înceapă în 1760 în Marea Britanie, majoritatea oamenilor aveau aceleaşi obiceiuri ca strămoşii lor, până la Platon sau Aristotel. Ziua lor începea odată cu răsăritul soarelui şi se sfârşea când steaua de foc dispărea dincolo de orizont. Viaţa oamenilor era asemănătoare celei a păsărilor.

Până în secolul al XlX-lea, doar cei bogaţi îşi permiteau să aprindă lumânări în mod regulat, aşa că apusul însemna întuneric. Atena avea parte de aproape 14 ore de lumină pe zi vara şi aproape zece iarna.

Cu siguranţă că o zi de 14 ore de muncă este una foarte lungă. Dar servitorii lui Homer nu lucrau 14 ore pe zi. Istoricul şi economistul englez James E. Thorold Rogers a scris multe despre obiceiurile clasei muncitoare din şase secole de istorie britanică. Potrivit cercetării sale, ţăranii medievali nu lucrau mai mult de opt ore pe zi, uneori chiar şi mai puţin, şi petreceau cel puţin o treime din an fără să lucreze, sărbătorind zilele sfinţilor şi alte evenimente speciale.

Vreau să adaug un aspect aici: nu am nici un interes să călătoresc în timp şi să trăiesc ca iobag în Anglia medievală. îmi plac foarte mult maşina mea electrică, cuptorul meu cu microunde şi computerul. Dar nu doar tehnologia s-a schimbat odată cu trecerea timpului, ci şi stilul şi calitatea vieţii. Până acum vreo 200 de ani, aveam o grămadă de timp liber. în lumea preindustrială, munca nu era axa în jurul căreia se învârtea toată viaţa.

După cum scria şi Thorold Rogers în cartea sa Six Centuries of Work and Wages, „Epoca avea şi dezavantajele sale, aşa cum e cazul oricărei epoci, dar avea şi avantaje... ţăranul de secolul al XlII-lea, cu toate că nu deţinea multe din lucrurile pe care le va avea descendentul său de secol al XVIII-lea, avea multe elemente solide ale avantajelor din prezent şi nu puţine speranţe de progres viitor".

Speranţele progresului viitor stăteau în capacitatea fie de a munci propriul pământ, fie de a câştiga venituri ca meşteşugar sau artizan. înainte de zorii epocii industriale, majoritatea oamenilor munceau pentru ei sau drept contractori, prin urmare îşi puteau face singuri programul.

în cartea Life on the English Manor, H.S. Bennett notează că, în sistemul feudal, majoritatea iobagilor le datorau taxe „pe zi" boierilor lor.[14] Adică pe o zi de muncă ce începea dimineaţa devreme şi se încheia la prânz. Adică aproape şase ore şi jumătate în timpul verii. Artizanii lucrau aproape nouă ore pe zi, a descoperit Bennett, dar lucrau pentru ei înşişi, aveau flexibilitate completă în orele de lucru şi îşi păstrau aproape tot profitul.

Fermierii care aveau grijă de propriile pământuri lucrau puţin mai mult de opt ore pe zi.
Până în secolul al XlX-lea, era de neconceput, oriunde în lume, să lucrezi 52 de săptămâni pe an. Muncitorii aveau atât de mult timp liber, încât James Pilkington, episcopul Durhamului, se plângea de asta în secolul al XVI-lea: „Omul muncitor se odihneşte spre finalul dimineţii"[15], scria el. „O bună bucată din zi trece înainte ca el să se apuce de muncă; apoi trebuie să ia micul dejun şi trebuie să îl ia la ora obişnuită, altfel o să fie prilej de chinuială şi vociferări... La prânz trebuie să aibă timp pentru somn, iar după-amiaza să-şi facă siesta, ceea ce ocupă o mare parte din zi; iar când îi vine timpul, seara, la prima bătaie a ceasului îşi aruncă uneltele şi părăseşte locul muncii, indiferent în ce stadiu s-ar putea afla aceasta."
Episcopul nu era singurul aristocrat supărat. Există o varietate de exemple surprinzătoare de oameni bogaţi care se plâng că muncitorii lor sunt leneşi şi- şi iau prea mult timp liber. Cel puţin asta nu s-a schimbat deloc.
Toate acestea precedă epoca fabricilor şi a utilajelor, desigur. Schimbările din cultura, economia, politica şi munca din secolul al XlX-lea au fost masive. N- am cum să exagerez când spun că Revoluţia industrială a schimbat fiecare aspect al vieţii umane, inclusiv tipul de mâncare pe care-l consumă oamenii sau cât de mult dorm noaptea.
înainte de anii 1800, munca fusese, practic, aceeaşi timp de secole întregi. Cei mai mulţi oameni trăiau în zonele rurale, mulţi deţineau sau închiriau măcar o bucată de teren şi aveau o grămadă de timp să se poată

ocupa de treburile casnice ori să-şi muncească pământul. Ba chiar aveau timp să stea în jurul focului şi să asculte toate cele 3 182 de versuri din poemul epic Beowulf. Pe-atunci, asta era considerată o seară distractivă cu familia.

Cu toate că avem evidenţe de practici ale muncii foarte bune în Anglia, mai ştim şi că celelalte naţiuni europene aveau o abordare destul de asemănătoare faţă de timpul liber. în cartea The Overworked American, sociologul Juliet

Schor notează că englezii lucrau mai mult decât vecinii lor. în Franţa, muncitorii aveau 180 de zile libere garantate, iar în Spania aveau dreptul la aproape cinci luni de pauză pe an.

Excepţiile din toate domeniile erau sclavii şi unii servitori liberi. Nu suntem siguri când anume au fost forţaţi africanii să devină sclavi, dar ştim că sclavii au fost deţinuţi legal începând cam cu anul 1640. Când vorbesc despre ore de muncă, nu mă refer la sclavi, care nu aveau nici un fel de putere şi nici nu li se cerea părerea şi care nu tranzacţionau munca pe salariu. Sclavia a fost barbară din mai multe motive, inclusiv din cauza caracterizării anumitor fiinţe umane ca fiind demne de acelaşi respect pe care l-ar merita un cal sau o vacă.

în această istorie a practicilor muncii nu vorbesc despre o anumită populaţie, ci despre clasa muncitoare în general, cei care sunt angajaţi de alţii în schimbul salariilor.

Există documente detaliate despre practicile muncii din Marea Britanie şi din restul Europei, tocmai din acest

motiv mi-am concentrat toată atenţia aici. Nu intenţionez să sugerez că toţi oamenii au experimentat aceleaşi lucruri ca europenii sau că sistemul european era, în vreun fel, superior.
Cu toate acestea, mulţi dintre cei care trăim în ţări industrializate continuăm să urmăm tradiţiile şi obiceiurile formate în Marea Britanie şi în restul Europei. Mulţi angajatori, fie că erau manufacturi sau instituţii administrative, din aceste regiuni au păstrat cu multă atenţie documente despre zilele de lucru şi zilele libere. Aşa ştiu că viaţa oamenilor s-a schimbat, după zeci de milioane de ani, odată cu zorii epocii industriale. Şi tot aşa ştiu şi că unele dintre aceste schimbări nu au fost pozitive.
Multe influenţe diverse au condus societatea de la Iluminism la epoca industrială. Până în anii 1700, oamenii trăiau deja mai mult, aşa că munca era destulă, iar Revoluţia agricolă i-a adus Marii Britanii un surplus de mâncare, ceea ce a făcut ca mulţi oameni care fuseseră angajaţi la ferme să fie nevoiţi să-şi caute de lucru. Mai mult decât atât, inovaţiile în domeniul bancar, în comerţ şi în transport au făcut să fie mai uşor să faci afaceri pe tot parcursul anului şi dincolo de graniţele ţării.
Şi totuşi, poate cel mai direct stimul al erei industriale a apărut în Scoţia, la Universitatea din Glasgow, când un inovator autodidact, pe numele lui James Watt, a fost rugat să repare un motor cu aburi Newcomen. L-a reparat, dar a descoperit că motorul dădea prea puţină putere.

Aşa că a început să se joace cu maşinăria şi să experimenteze cu aburul, până când a construit un model care folosea cu 75% mai puţin combustibil decât Newcomen şi care era considerat şi mult mai puternic. La mai mult de un deceniu, în 1776, pe când John Adams şi Thomas Jefferson semnau Declaraţia de Independenţă în Philadelphia, în Marea Britanie erau vândute şi instalate primele motoare Watt.

Motorul cu aburi Watt a fost folosit iniţial, în special, pentru pomparea apei din minele de cărbuni, dar nu a durat mult până când oamenii şi-au dat seama că ar putea ataşa aceste motoare la aproape orice. Războaiele de ţesut au început să fie propulsate cu aburi, iar la fel s-a întâmplat cu morile şi cu turnătoriile. Oraşele nu mai aveau nevoie de un râu şi de un rezervor de apă ca să genereze energie şi nici nu mai aveau nevoie de sute de cai. (Cal-putere obişnuia să fie un termen literal.) Au fost construite fabrici, au apărut nave cu aburi pe Tamisa, iar epoca industrială a luat avânt.

Când fabricile au început să producă bunuri, tipul angajării s-a transformat, înainte de secolul al XlX-lea, majoritatea oamenilor locuiau în zonele rurale. Dar în 1850, pentru prima dată în istoria lumii, mai mulţi britanici au ajuns să locuiască în oraşe decât la ţară. A fost nevoie să mai treacă încă 70 de ani să se întâmple asta şi în Statele Unite, cam în aceeaşi perioadă în care Buster Keaton era star de cinema, iar oamenii dansau Charleston.

înainte de epoca industrială, majoritatea oamenilor lucrau pentru a termina o anumită sarcină: să aducă

recolta acasă, să construiască un hambar, să coasă o pătură. în timpul unei singure zile, un fermier putea realiza o varietate largă de sarcini: avea grijă de animale, uda recolta, captura dăunători, repara garduri şi o grămadă de alte lucruri. Atunci când aceşti fermieri au devenit muncitori în fabrică, şi-au pierdut varietatea din zilele de muncă şi au sfârşit prin a face aceeaşi sarcină absurdă şi monotonă, stând în aceeaşi poziţie timp de 14 ore pe zi.

O altă schimbare a fost cea a ubicuităţii proprietăţii. Istoricii au observat că,
cel puţin în Anglia, în Evul Mediu, majoritatea oamenilor deţinea ceva pământ. Iobagii aveau un minimum de 12 hectare şi îşi cultivau propria recoltă. în ultimii 250 de ani, terenurile publice au ajuns să fie deţinute de privaţi; nu mai sunt vaci care pasc pe păşunile comune. Acesta este motivul pentru care s-a produs exodul de la ţară către aglomeraţia din zonele urbane.

Multe dintre oraşe nu erau pregătite să găzduiască un asemenea aflux de rezidenţi. Pe măsură ce oamenii s-au înghesuit în oraşe, casele lor au devenit „o grămadă de gunoi şi mizerie", notează istoricul E.P. Thompson. Mai mult decât atât, un muncitor care închiria o cameră jalnică în Londra era considerabil mai puţin influent şi puternic decât un iobag care deţinea chiar şi cea mai mică palmă de pământ la ţară. Mutarea la oraşe a secătuit clasele muncitoare de putere şi de bogăţii.

Când oamenii au început să lucreze în fabrici, munca nu se mai termina. Nu făceai o roată de căruţă ca să înlocuieşti una stricată - făceai zeci de roţi de căruţă. Continuai să faci bluze sau potcoave de cai sau găleţi

de apă ori sticle de cerneală până când rămâneai fără resurse sau până când nu-ţi mai puteai ridica mâinile, iar atunci erai înlocuit de altcineva, care continua munca de unde o lăsaseşi.
Profiturile afacerilor erau brusc bazate mai mult pe volumul vânzărilor decât pe marjele de profit. „Companiile aveau de-acum nevoie de timpul muncitorilor ca să lucreze în fabrici şi trebuiau să ţină condici pentru a putea coordona masele şi pentru a menţine în mişcare roata industriei"[16], subliniază psihologul în afaceri Tony Crabbe. „Atât de valoros devenise timpul, încât mulţi patroni lipsiţi de scrupule îşi modificau ceasurile în timpul zilei pentru a putea să scoată mai multe ore de la muncitorii neştiutori."
Iată o altă idee demnă de luat în considerare: până spre finalul anilor 1800, majoritatea economiilor europene deţineau o clasă considerabilă alcătuită din meşteşugari: tinichigii, potcovari, pielari şi alţii, care-şi aveau propriile unelte şi erau maeştri în domeniile lor. Dacă voiai să construieşti o catedrală, angajai muncitori care să ridice zidurile şi artizani care să sculpteze balustradele şi garguiele şi care să picteze altarele. După cum subliniază istoricul Nelson Lichtenstein, Paul Revere a fost un argintar renumit, iar portretul său cunoscut care stă acum în Muzeul de Arte Frumoase din Boston a fost pictat cu şapte ani înainte de faimoasa sa cursă. în acesta, e îmbrăcat într-o cămaşă
cu mâneci şi are murdărie sub unghii. Meşteşugarii erau respectaţi şi, în mare parte, independenţi.[17]

Pe măsură ce era industrială a tot avansat, meşteşugarii au fost băgaţi în fabrici. Un sticlar nu putea concura cu o fabrică de sticlă. Aşa că îşi vindea uneltele şi ocupa un post acolo unde instrumentele şi maşinăriile nu erau deţinute de muncitori, ci de angajator. Când un muncitor îşi părăsea locul de muncă, nu mai lua cu el şi lucrurile de care ar fi avut nevoie ca să-şi găsească o altă slujbă. Se baza complet pe noul angajator ca să-i ofere uneltele şi resursele. Din nou, acesta a fost un transfer semnificativ de putere.
Din cauza acestei schimbări, lumea şi-a pierdut mulţi artişti specializaţi, sculptori, tâmplari şi fierari. (Iată un exerciţiu interesant: uită-te la nişte fotografii cu Palatul Parlamentului din Anglia, construit între 1839 şi 1842. Imaginează-ţi cât de mult ar fi costat toată acea muncă astăzi şi vei înţelege un aspect care a fost abandonat atunci când ne-am pierdut clasa de meseriaşi.) în fabrici, muncitorii nu mai dezvoltau, în general, aceeaşi mândrie legată de munca lor, din moment ce scoteau zeci de produse la fel pe zi.
De asemenea, şi mobilitatea socială a stagnat. înainte de secolul al XlX-lea, era posibil să înveţi o meserie şi să munceşti destul ca să ajungi în clasa de mijloc. Dar fabricile nu au nevoie de meşteşugari - au nevoie de trupuri şi de mâini şi nu există decât câteva posturi de conducere. Erau prea puţine oportunităţi de avansare sau de promovare în secolul al XlX-lea şi devenise aproape imposibil să ieşi din clasa muncitoare.
Toate aceste modificări au fost semnificative, dar s-a mai schimbat ceva în acea perioadă, ceva cu adevărat monumental: timpul a ajuns să însemne bani.

Muncitorii lucrau cu maşini care făceau relativ acelaşi număr de produse pe oră. Aşadar, cu cât mai mult stătea în funcţiune maşina, cu atât mai multe produse făcea o fabrică şi cu atât mai mulţi bani putea face patronul. Mai multe ore însemnau mai mulţi bani.
De obicei, angajaţii nu erau plătiţi în funcţie de sarcina pe care o realizau, aşa cum fuseseră vreme de secole înainte, ci în funcţie de ore. Am încercat să-mi imaginez cum trebuie să se fi simţit un muncitor din acea vreme care şi-a primit salariul pentru o săptămână de lucru, după o viaţă întreagă de cultivat sau de ţesut. Nu doar că această metamorfoză s-a produs recent, dar a fost şi rapidă. Şi poate că a început în Anglia, dar s-a răspândit rapid şi în celelalte ţări şi chiar pe celelalte continente.
Până şi vocabularul nostru a reflectat această schimbare. în anii 1600, de exemplu, cuvântul punctualitate însemna „exactitate". Undeva în jurul anului 1777 însă, oamenii au început să-l folosească cu sensul de „la timp". Timp de secole întregi, cuvântul eficienţă însemna „puterea de a termina ceva", din latinescul efficere, care înseamnă „a realiza".[18] Dar în anii 1780, îl vedem folosit ca sinonim pentru muncă productivă, iar în 1858, cuvântul eficienţă a fost folosit pentru prima dată, într-un articol, ca însemnând „raportul dintre munca utilă depusă şi energia consumată". Timp bine petrecut a început să însemne „timp în care s-au câştigat bani".
însă această transformare nu a rămas izolată pe etajele fabricilor; s-a extins chiar şi până la concepţia noastră asupra lumii naturale. Programele noastre obişnuiau să

fie guvernate de răsăritul şi de apusul soarelui, acum chiar şi definiţia zilei a evoluat, aducând reperul de pe cer pe pământ. Parţial, asta s-a întâmplat pentru că din ce în ce mai mulţi oameni puteau circula pe întuneric cu ajutorul luminii artificiale.

în 1834, Joseph Morgan a dezvoltat o metodă pentru producerea comercială a lumânărilor. Lumina din casă a devenit destul de accesibilă, apoi lumânările au ajuns să fie şi mai folosite în anii 1850, după inventarea parafinei, care le făcea mai curate, mai sigure şi mai ieftine. în 1879, Thomas Edison a produs primul bec fabricat ca marfă şi vândut.

Au devenit posibile turele de noapte. Apusul, cu momentul în care te opreai din muncit, nu mai era la fel. Zi însemnase, cândva, „orele în care stai treaz", cât timp e soarele pe cer, dar atunci când lumina zilei şi-a pierdut semnificaţia, zi a început să însemne „ore de lucru". Muncitorii îşi puteau începe „zilele" înainte de răsăritul soarelui şi le încheiau la mult timp după lăsarea întunericului.

Adevărul este că nu eram pregătiţi pentru această schimbare produsă brusc de motorul cu aburi. Atunci când fabricile au început să înlocuiască fermele, nu mai existau legi care să guverneze practicile de muncă şi nici reglementări care să protejeze muncitorii. Totul era prea nou. Nici un politician nu anticipase nevoia de a crea un mecanism de monitorizare sau de pedepsire a abuzurilor. Mai mult decât atât, conducătorii guvernelor s-au entuziasmat foarte tare atunci când au văzut cum se dezvoltă fabricile şi cresc profiturile. Foarte puţini oameni îşi doreau să ridice bariere care

ar fi putut să încetinească progresul. Vorbim, desigur, despre era care a dus la secolul XX, la furtunoşii ani 1920 şi la excesul descris în Marele Gatsby. Pentru industriaşi, atmosfera lejeră din economie şi politică a dus la o exacerbare a exploatărilor profitabile.

Din cauza mediului lax, secolul al XlX-lea a fost martorul celor mai negre abuzuri asupra muncitorilor din toată istoria noastră. Unul dintre autorii mei preferaţi din copilărie a fost (şi încă mai este, adult fiind) Charles Dickens. I- am citit o biografie când eram prin clasa a patra sau a cincea şi am fost îngrozită să aflu toate lucrurile pe care le-a îndurat.

Dickens nu a uitat niciodată perioada în care a lucrat la un depozit de cremă de pantofi, pe vremea când avea zece ani, aceeaşi vârstă pe care o aveam şi eu atunci când citeam despre copilăria lui. Câştiga şase şilingi pe săptămână - pentru a-şi ajuta familia să plătească chiria. Depozitul era o „casă veche, ciudată şi dărăpănată", îi povestea Dickens prietenului său, John Forster, „literalmente năpădită de şobolani... Treaba mea era să acopăr vasele în care era crema de pantofi: prima dată cu o bucată de hârtie cerată, apoi cu o bucată de hârtie albastră; să le leg cu o sfoară, apoi să prind hârtia strâns şi să îi tai marginile în aşa fel încât să arate la fel de bine ca o cutie de alifie de la drogherie. Când un anumit număr de vase atingea acest nivel al perfecţiunii, trebuia să lipesc pe fiecare o etichetă tipărită, apoi să o iau de la capăt, cu alte vase."[19]

De sute, dacă nu de mii de ori, degetele mici ale copilului prindeau hârtia colorată, legau sfoara şi tăiau marginile. Din nou şi din nou, ore la rând. Bazându-ne

doar pe numărul de dăţi în care s-a referit Dickens la această experienţă, putem clar să ne dăm seama că a avut un impact monumental asupra sa.
Economistul Rick Bookstaber scrie: „Revoluţia industrială a crescut, într-un final, prosperitatea, dar, pentru un timp, a înrăutăţit grav lucrurile pentru o mare parte a populaţiei. Perioada de tranziţie dintre sistemul domestic şi cel de fabrici, al industriei, şi dintre vechea şi noua agricultură a fost una de cruntă nenorocire pentru toţi cei care nu s-au putut integra în noua economie, fie din cauza lipsei de capital, fie din cauza lipsei de adaptabilitate fizică sau mentală."[20]
Perioada de tranziţie la care se referă Bookstaber a durat decenii întregi. Perioada de „cruntă nenorocire" s-a întins pe cel puţin o generaţie. Să nu uităm că unul dintre nepoţii lui Charles Dickens a murit în 1962. Atât de recentă este această istorie.
La începutul epocii industriale, copiii fie munceau toată ziua, fie toată noaptea - când unul se urca în pat, celălalt se ducea la muncă. Iată concluzia mea oribilă: nu a fost o revoltă morală care a oprit, în sfârşit, exploatarea copiilor prin muncă, ci ratele extreme de mortalitate printre cei mici. Liderii erau îngrijoraţi de „prezervarea fizică a rasei".
Există cărţi întregi care descriu suferinţa muncitorilor de la începuturile Revoluţiei industriale, dar menţionez aici aceste abuzuri pentru a ilustra cât de drastic au fost alterate condiţiile de muncă odată cu mecanizarea. Nu toate schimbările au fost abuzive, dar multe dintre ele au fost, cu siguranţă.

Deci, cum se leagă această istorie de vieţile noastre de secol XXI? Eu n-am văzut legătura până când n-am început să învăţ despre luptele care s-au dat pentru orele de muncă şi pentru definiţia general acceptată a zilei de muncă „rezonabile". înainte de secolul al XlX-lea, oamenii munceau, în medie, între şase şi opt ore pe zi şi se bucurau de zeci de zile libere pe tot parcursul anului. De fapt, chiar şi cei aflaţi în cele mai de jos pături sociale petreceau la fel de mult timp liber cum petreceau la muncă. Destul de brusc însă, oamenii au ajuns să muncească ore nesfârşite, fără nici un fel de timp liber.

Prin urmare, atunci când au început să se formeze sindicatele de muncitori şi să insiste pentru mai puţine ore, fiecare muncitor se lupta nu pentru mijloace de protecţie noi, spune James E. Thorold Rogers, ci „pentru a recupera modul în care funcţionau strămoşii lui cu patru sau cinci secole în urmă".[21] Cu alte cuvinte, oamenii doreau să se întoarcă la aceleaşi obiceiuri de muncă pe care le aveau înainte să se mute în zonele urbane şi la liniile de producţie în masă. Aşadar, lupta pentru orele de muncă s-a dat, încă de la început, pentru a ne întoarce la stilul de viaţă pe care l-am avut timp de milenii întregi.

în 1870, sir John Lubbock a fost ales în Parlament. Primul baron de Avebury
a fost bancher şi om de ştiinţă (el a brevetat termenii Paleolitic şi Neolitic pentru a descrie cele două epoci ale pietrei), dar era şi un luptător avid pentru justiţia socială şi pentru oamenii pe care i-a identificat ca muncind cel mai mult în comunitate.

Odată ales, a început imediat să împingă spre legiferare o formă de protecţie a muncitorilor. Un an mai târziu, a obţinut aprobarea pe Legea sărbătorilor legale, în care patru zile din an erau rezervate ca fiind sărbători. Era pentru prima dată în aproape 100 de ani când muncitorii primeau zile libere fără nici un motiv religios sau civic, ci doar ca să se bucure de timpul liber. Acele zile erau cunoscute drept Zilele Sfântului Lubbock, în onoarea celui care luptase pentru ele.
în acea perioadă, peste tot în Europa şi în Statele Unite, muncitorii se luptau pentru ore mai puţine de lucru şi condiţii mai bune. Forţarea unei zile de lucru de opt ore a fost iniţiată de fabricantul Robert Owen, care şi-a dorit să creeze condiţii mai bune pentru propriii angajaţi. Owen a fost cel care a creat mottoul de-acum cunoscut: „Opt ore de muncă, opt ore de relaxare, opt ore de odihnă".
Dar majoritatea angajatorilor nu erau pregătiţi să urmeze modelul lui Owen şi să fie satisfăcuţi cu obţinerea a doar opt ore de muncă de la angajaţii lor. O lege care a trecut în 1847 îi forţa să le permită femeilor şi copiilor să lucreze doar zece ore pe zi. O lege similară a trecut şi în Franţa, unde angajaţii puteau munci doar 12 ore.
Această bătălie se dădea şi de cealaltă parte a Atlanticului. Partidul Muncitorilor din Statele Unite a fost fondat în 1877, la fel ca Asociaţia Muncitorilor în Fier, Oţel şi Cositor şi Frăţia Inginerilor de Locomotive (cu toate că femeile reprezentau un procent semnificativ din forţa de muncă, majoritatea sindicatelor muncitoreşti de la începuturi erau exclusiv

masculine). Zeci de mii de oameni au mărşăluit la prima paradă de Ziua Muncii din New York, în septembrie 1882. Pentru ce mărşăluiau? Pentru limitarea orelor de muncă.

Răspunsul clasei superioare la aceste eforturi a fost unul ironic şi, uneori, chiar periculos de agresiv. Revoltele au fost întâmpinate cu forţă din partea poliţiei şi a armatei. Cu toate că aceste confruntări par istorie antică, ele s-au întâmplat pe vremea străbunicilor noştri, iar ei sunt cei care au pus bazele relaţiei care există astăzi între angajaţi şi angajatori.

Una dintre cele mai cunoscute astfel de confruntări s-a întâmplat în Chicago, în 1886, la o adunare pentru susţinerea drepturilor muncitorilor care ar fi trebuit să fie paşnică. La acea vreme, unii câştigau doar 1,50 dolari pe zi şi munceau 60 de ore pe săptămână. Clasa muncitoare vedea locuinţele şi stilurile de viaţă luxoase de care se bucurau proprietarii fabricilor, iar răbdarea lor luase sfârşit. Numărul membrilor Cavalerilor Muncii, care pleda pentru ziua de muncă de opt ore, a crescut de la 70 000 la peste 700 000 în doar doi ani.

Sute de oameni s-au întâlnit în Piaţa Haymarket din Chicago pentru, după cum spunea activistul August Spies, „a explica ideea generală a mişcării de opt ore". Mai devreme însă, o bombă artizanală fusese aruncată spre poliţie. Explozia a ucis un poliţist şi a dezlănţuit haosul. Când fumul şi mulţimea s-au dispersat, şapte ofiţeri de poliţie fuseseră ucişi, împreună cu alţi câţiva civili, iar zeci de oameni erau răniţi. Cu toate că acest eveniment a fost o tragedie, o astfel de violenţă era ceva obişnuit de câte ori muncitorii forţau o reformă.

Totuşi, protecţia muncii a început să câştige sprijin politic, pe măsură ce secolul al XlX-lea îi lăsa loc următorului. Prima ţară care a stabilit ziua de muncă la opt ore a fost Uruguay, în 1915, la doar un an după ce preşedintele ţării instituise politici privind indemnizaţiile de şomaj.

în august 1919, doctorul Stephen Bauer şi-a început articolul din Monthly Labor Review după cum urmează: „în ultimele luni ale anului 1918, ziua de lucru de opt ore a devenit strigătul de luptă al maselor; angajatorii susţin că poate fi introdusă doar prin acţiuni internaţionale. Prin urmare, se ridică din nou chestiunea motivelor care determină durata timpului de muncă, efectul micşorării sale şi cele mai eficiente metode pentru reglementare."[22]

Gândeşte-te câteva secunde cât de profund au suferit strămoşii noştri şi cât de mult au muncit pentru a putea asigura mai puţine ore de muncă pentru ei şi pentru copiii lor. Astăzi, la mai puţin de 100 de ani, am cedat acel teritoriu aproape fără nici un fel de luptă. Alegem să muncim mult şi să răspundem la mesajele de la serviciu pentru că ne gândim că este singura modalitate să ne păstrăm locurile de muncă sau să ne facem treaba cum trebuie. Dar nu a fost întotdeauna aşa. Obiceiurile noastre se pot schimba pentru că nu a trecut atât de mult timp de când am început să le avem. Cum am ajuns de la greve ale foamei şi bătăi cu poliţiştii la a răspunde voluntar la e-mailuri duminică noaptea şi la a alege să stăm la birou ca să „terminăm"?

în cartea The Jobless Future, Stanley Aronowitz şi William DiFazio deplâng această tendinţă: „Un număr

alarmant de muncitori, atât intelectuali, cât şi manuali, îşi predau muncii aproape toate orele în care sunt treji şi chiar şi cele în care visează... Noţiunea de timp liber este la fel de departe de experienţa majorităţii oamenilor cum este şi aerul liber."[23]

Totuşi, ştim de peste 100 de ani că multele ore de trudă nu cresc, de fapt, productivitatea. Avem informaţii despre acest fapt care datează încă din anii 1800 - în perioada în care sindicatele îi forţau pe angajatori să reducă orele, proprietarii de fabrici erau uimiţi să observe că productivitatea creştea, iar accidentele erau mai puţine. Programul prelungit era contraproductiv în epoca atelierelor, iar cercetările arată că încă mai este, chiar şi în epoca muncitorului înzestrat cu cunoaştere. Iar asta desigur că nu se aplică doar la orele de muncă. Nu e nici o surpriză că angajaţii încearcă să obţină cât de multe ore pot de la angajaţii lor, iar aceştia din urmă vor petrece timp în plus, voluntar, pentru a obţine promovări şi măriri de salariu. E de înţeles. Dar suntem unde suntem acum din cauza a ceea ce s-a întâmplat după victoria asupra orelor de muncă. Atunci când angajatorii au pierdut lupta politică, s-au mutat pe un alt câmp de bătălie: cultura.

3. Etica muncii

Aşa-numita inactivitate, care nu constă în a nu face nimic, ci în a face o mulţime de lucruri nerecunoscute de formulele dogmatice ale clasei conducătoare, are acelaşi drept de a-şi susţine poziţia ca însăşi hărnicia.

Robert Louis Stevenson, Scuză pentru leneşi, 1877

întocmai cum au existat idei economice şi tehnologice care au dospit secole întregi înainte să dea naştere

epocii industriale, tot aşa au existat şi filosofii - cea mai importantă fiind cea protestantă - de etică a muncii. Martin Luther nu a schimbat doar istoria religiilor atunci când şi-a bătut în cuie cele 95 de teze pe uşa bisericii din Wittenburg, Germania. Ideile lui au schimbat, într-un final, viaţa fiecărei persoane din lumea dezvoltată.

Pentru o bună perioadă de timp, Biserica Catolică a susţinut că, pentru a obţine un loc în rai, credincioşii trebuie să facă fapte bune. Se ştie că lenea (reticenţa de a munci) este unul dintre cele şapte păcate capitale. Preoţii catolici citau din Epistola lui Iacob: „Arată-mi credinţa ta fără fapte şi-ţi voi arăta şi eu credinţa mea prin fapte" (sublinierea îmi aparţine). Luther dispreţuia practica de a le da mântuirea celor care ofereau daruri sau bani bisericii, aşa că a pus accentul pe munca asiduă şi pe frugalitate.

Deşi Luther argumenta că mântuirea se obţine doar prin credinţă, mai predica şi că munca este darul lui Dumnezeu şi că putem recunoaşte oamenii buni şi credincioşi după munca asiduă şi eficientă pe care o depun. Luther credea că inactivitatea trebuia savurată după moarte.

Toate acestea ar fi putut să fi rămas între zidurile bisericii şi în casele credincioşilor, dacă n-ar fi fost Max Weber. în 1904, chiar pe când sindicatele deveneau mai puternice, iar discuţiile despre ziua de muncă de opt ore începeau să câştige teren, sociologul german a publicat o carte numită Etica protestantă şi spiritul capitalismului. Descrierea făcută de Weber credinţelor lui Luther nu a fost una complet corectă, dar argumentul său economic a fost extrem de influent.

Weber argumenta că etica protestantă a muncii era responsabilă pentru creşterea capitalismului şi pentru succesul Europei nordice. în carte, citează sfatul celebru al lui Benjamin Franklin: „Să nu uităm că timpul înseamnă bani. Cel care poate câştiga zece şilingi pe zi prin munca lui, dar merge în străinătate sau stă degeaba jumătate de zi, chiar dacă cheltuie doar şase peni în timpul trândăviei lui, nu trebuie să calculeze doar asta ca fiind singura lui cheltuială; el, de fapt, a cheltuit sau a aruncat cinci şilingi."[24] Cu alte cuvinte, dacă stai degeaba, nu eşti doar leneş, ci pierzi şi bani.
Max Weber subliniază că, înainte de epoca industrială, muncitorii din ferme care primeau salarii mai mari munceau şi mai puţine ore. Munceau cât trebuia ca să câştige cât aveau nevoie, apoi îşi petreceau restul timpului relaxându-se. Etica protestantă a muncii clasifica însă inactivitatea drept imorală, iar munca asiduă - virtute. Aşa că angajatorii îşi puteau convinge angajaţii devotaţi să lucreze mai mult, indiferent de salariul pe care îl primeau. Chiar şi omul de serviciu sau instalatorul fac munca Domnului, potrivit lui Martin Luther, şi nici o slujbă nu este nedemnă în ochii lui Dumnezeu.
Cartea lui Weber a fost foarte populară şi a avut un impact uriaş asupra politicilor economice. De fapt, Asociaţia Internaţională de Sociologie a numit-o a patra cea mai importantă carte din domeniu a secolului XX. Idolatrizarea oamenilor muncitori a început în Statele Unite odată cu bătrânul Ben Franklin şi cu alţii asemenea lui. A crescut în intensitate în secolul al XlX-lea. în 1859, Frederick Douglass a ţinut un discurs ce

urma să fie repetat de nenumărate ori pe parcursul următorilor ani. Era un discurs despre „omul autodidact".[25] „Nu e nimic bun, măreţ sau de dorit", spunea el, „care să nu reiasă din orice fel de muncă."
Această viziune asupra bărbatului (pentru că, să fim serioşi, aproape
întotdeauna era vorba despre bărbaţi) care obţinea lucruri măreţe doar prin sudoarea frunţii a devenit o parte esenţială a Visului american, iar versiuni diferite ale acestuia au ajuns şi în multe părţi ale Europei.
„Teoria mea despre omul autodidact este, deci, aceasta: că el este un om al muncii", spunea Douglass. „Fie că astfel de bărbaţi ating excelenţa materială, morală sau intelectuală sau nu, munca cinstită desfăşurată cu credinţă, cu constanţă şi perseverenţă este cea mai bună, dacă nu cumva singura explicaţie a succesului lor."
Argumentul său este că succesul cuiva care realizează lucruri măreţe vine în special din sânge, transpiraţie şi lacrimi. în schimb, cineva care nu are succes în mod evident nu munceşte destul de mult.
încă o dată, vedem schimbările din limbaj care reflectă o evoluţie în filosofie. De exemplu, cuvântul gaică (bootstrapping) era folosit la începutul anilor 1800. însemna „să sari gardul folosindu-te doar de gaica de la spate a cizmelor" (cu sensul de proces autosusţinut, folosind resursele disponibile); cu alte cuvinte, să faci ceva extrem de improbabil. Un articol din 1843 din Madison City Express ironiza un oficial spunând: „Excelenţa Sa încearcă cu siguranţă să se ridice de găici sau, şi mai bine, stă în roabă ca să se-mpingă singur."[26]

în deceniile care au urmat, implicaţiile satirice s-au pierdut, iar expresia a ajuns să însemne îmbogăţire prin efort individual. A devenit un compliment. Asta oglindea opinia unei societăţi largi care, atât în Statele Unite, cât şi în mare parte din Europa, îi admira nu pe bogaţii trândavi, ci pe cei care s-au îmbogăţit prin forţele proprii, precum Thomas Edison sau Henry Ford.
Şi aici intră în scenă Horatio Alger. Alger a fost fiul unui preot unitarian care s-a luptat cu sărăcia aproape toată viaţa. Tânărul a reuşit să intre la Harvard, dar trecutul său umil nu i-a permis să intre în cluburile elitiste de-acolo. Poate că asta a oferit o parte din inspiraţia pentru romanele datorită cărora a devenit, ulterior, faimos.
Prima carte cu succes la public a lui Horatio Alger a fost Ragged Dick. Urmărind povestea unui lustragiu de 14 ani care ajunge să aibă succes în viaţă datorită sincerităţii, cumpătării şi curajului său, cartea a fost un fenomen. Alger a scris, practic, aceeaşi poveste în fiecare roman al său, dar a
schimbat doar personajele şi alte detalii superficiale. Astăzi, dacă cineva menţionează o „poveste de Horatio Alger", se referă la o poveste despre îmbogăţire, în care un erou tânăr şi curajos obţine succesul cu ajutorul caracterului său pozitiv şi al muncii asidue.
Romanele lui Alger au fost atât de populare şi de integrate culturii americane între anii 1867 şi 1926, încât povestirile sale mitice au ajuns să fie ceva demn de imitat. Nu mai era ridicol să te ridici de găicile cizmelor; era un plan de viaţă solid. Chiar şi astăzi, în ciuda faptului că diferenţa de venituri este mai mare în

America decât în aproape orice altă ţară, mulţi americani cred că se pot îmbogăţi prin muncă cinstită, iar această convingere alimentează dorinţa de a munci prea mult, chiar şi atunci când nu culegem roadele muncii noastre.

Psihologii Michael W. Kraus şi Jacinth J.X. Tan au studiat perspectivele americanilor asupra mobilităţii sociale într-o cercetare publicată în 2015. Ei au concluzionat astfel: „Credinţa în Visul american pătrunde în deciziile noastre ca părinţi, în practicile educaţionale şi în agendele politice, şi totuşi, potrivit datelor pe care le arătăm în această lucrare, americanii greşesc mult atunci când sunt rugaţi să descrie tendinţele reale ale mobilităţii între clasele sociale".[27]

Greşit e un cuvânt blând. Adevărul este că şansele să ajungi milionar în Statele Unite sunt mai mici de un procent. Probabilitatea să ajungi miliardar este cam aceeaşi cu şansa de a fi lovit de fulger. Dar măsurăm la fel de inexact şi alte schimbări mai puţin dramatice în ceea ce priveşte veniturile. Kraus şi Tan au raportat că participanţii la patru studii au supraestimat mult posibilitatea ca cineva să se mute dintr-o marjă de venit minim la una de venit ridicat.

Un alt studiu de la Princeton a arătat că, cu cât mai mare e convingerea că te poţi ridica pe treptele salariale, cu atât mai probabil este să aperi statu-quoul.[28] Dacă ai impresia că viaţa ta ar putea fi o poveste dintre ale lui Horatio Alger, e mai probabil să sprijini strategiile economice şi politice actuale, în loc să forţezi o schimbare. Ce contează că prietenii şi vecinii mei câştigă la fel cât câştigau şi acum zece ani,

se gândesc mulţi. Eu voi fi excepţia. La interviuri, obişnuiam să le spun potenţialilor angajatori că, deşi nu am la fel de multă experienţă ca ceilalţi candidaţi, aş putea să „muncesc la negru".

Cu toate că obsesia pentru eficienţă şi productivitate se întâlneşte peste tot în lume, nicăieri nu e mai evidentă decât în Statele Unite, unde aproape 70% dintre cetăţeni cred că îşi pot îndeplini Visul american şi că cei mai importanţi factori în atingerea succesului economic sunt munca grea şi motivaţia personală.[29]

John Swansburg, editor-şef al Atlantic, a scris despre Visului american urmărit de tatăl său şi despre mitul omului autodidact şi ridică o întrebare importantă: „Este un mit sănătos cel care ne inspiră să ţintim cât mai sus? Sau este mai mult o deziluzie în masă, care ne opreşte din a ne confrunta cu faptul că americanii săraci tind să rămână săraci, indiferent de cât de mult muncesc?"[30] Eu tind să cred că e mai mult deziluzie în masă decât mit sănătos, în special din moment ce, tânără fiind, credeam cu ardoare că cineva, undeva, va observa cât de mult muncesc şi mă va răsplăti. într-un final, a trebuit să-mi recunosc singură eforturile şi să mă recompensez.

Această convingere că munca asiduă este o virtute şi o filosofie de viaţă a pornit pe uşa unei biserici din Germania. Pe parcursul a 200 de ani, noţiunea religioasă că munca grea şi multă te face merituos, în vreme ce, dacă-ţi iei timp liber, înseamnă că eşti leneş, a fost adoptată ca politică economică, un mod de a motiva angajaţii şi de a profita la maximum de ei.

în final, această poveste este despre cum dorinţa industriaşilor de a avea mai puţini muncitori care lucrează mai multe ore s-a combinat cu credinţa religioasă că munca e bună şi inactivitatea e rea şi cu speranţa capitalistă de creştere constantă. Atunci când timpul a ajuns să coste bani, nevoia de a obţine mai mult timp de la muncitori a devenit urgentă, dacă voiai ca obiectivele de profit să fie îndeplinite.

Este interesant de notat că omul care a ajutat la crearea acestei credinţe în zilele lungi de muncă şi în productivitate, Max Weber, şi-a exprimat nişte dubii când a scris concluzia celebrei sale cărţi. După ce a afirmat că „atunci când ascetismul a ieşit din celulele monastice şi a intrat în viaţa de zi cu zi... şi-a îndeplinit rolul de a construi cosmosul uriaş al ordinii economice moderne"[31], a scris că maşinăriile au ajuns să controleze vieţile oamenilor şi s-a întrebat dacă vor continua să le determine vieţile „până când ultima tonă de cărbune fosilizat se va fi ars"[32] şi dacă industria care ar fi trebuit să îmbunătăţească viaţa umană nu cumva va ajunge să fie „o cuşcă de fier".

îngrijorarea lui că ne vom epuiza resursele şi ne vom încătuşa singuri a fost una justificată. Dar, chiar şi văzând efectele dezastruoase ale politicilor anterioare, tot ni se spune să continuăm să muncim, aşa cum li s-a spus şi părinţilor şi bunicilor noştri înaintea noastră.

La începutul secolului XX era un lucru normal ca scriitorii să mustre oamenii pentru indolenţa lor. John Candee Dean a scris un articol pentru Indianapolis Star, în 1920, în care spunea: „După ce ai lucrat şase, opt, zece sau chiar 12 ore pe zi, să nu cumva să te

gândeşti că restul orelor pe care le ai pot fi pierdute pe plăceri... nu-ţi pierde timpul la filme, la teatru sau pe străzi. Dacă îţi foloseşti bine tot timpul liber, nu doar că poţi deveni independent financiar, dar poţi ajunge şi să fii educat."

în această perioadă, munca a început să se amestece cu identitatea. Gata cu diletanţii care studiau arheologia în timp ce lucrau ca bancheri şi ca scriitori - epoca industrială a fost martora creşterii numărului de ingineri, inventatori şi an-treprenori precum Henry Ford. Ford a fost lăudat la nivel internaţional pentru etica muncii sale, iar un fragment din autobiografia sa sună mai mult ca o predică decât ca un tratat asupra industriei. „Munca este raţiunea noastră", scria Ford. „Respectul nostru faţă de sine, salvarea noastră. Munca şi numai munca poate asigura sănătatea, bogăţia şi fericirea."[33]

Transformarea pe care a provocat-o această idee la scară largă nu poate fi supraestimată. Atunci când timpul înseamnă bani, orele libere înseamnă o pierdere de bani. Aceasta este baza filosofică a stresului nostru modern: că timpul este prea valoros pentru a fi pierdut. Noi nu petrecem timpul, ci îl pierdem. Nu e de mirare că nu mai avem hobby-uri.

Atunci când munca este cea care te face folositor şi merituos, cei care nu muncesc cât de mult se poate sunt văzuţi ca inutili şi nedemni. Pentru mulţi oameni din vremea lui Henry Ford, era mai ruşinos să pierzi o zi de muncă decât să nu te duci într-o duminică la biserică. Aş argumenta că munca a început să înlocuiască religia. De fapt, experţii prezic că, până în 2035[34], cei fără nici o afiliere religioasă vor depăşi

numărul protestanţilor în Statele Unite. Aşadar, credinţa scade, dar etica muncii pe care a creat-o creşte.

Aproape imediat ce ziua de muncă de opt ore a fost acceptată ca fiind standardul, muncitorii au început să lucreze voluntar mai mult ca să se ridice în rang şi să câştige admiraţia colegilor şi a patronilor. „Societatea noastră măsoară valoarea personală în termeni de productivitate, eficienţă şi maximizare a potenţialului", scrie Rebecca Konyndyk DeYoung, profesor de filosofie la Calvin College. „Aşa că am face mai bine să fim ocupaţi, altfel nu vom fi buni de nimic."[35]

Este destul de evident, totuşi, că muncitorul normal de la începutul secolului XX nu a crezut niciodată cu adevărat această poveste cusută cu aţă albă. Bunicii mei încă mai „pierdeau timpul" grădinărind sau mergând în cluburi sociale şi petreceau ore întregi în parcurile naţionale, bucurându-se de privelişte, fără să facă poze pe care să le pună pe Instagram. A mai fost nevoie de încă 50 sau 60 de ani până să credem cu toţii povestea companiilor. Totuşi, această credinţă de fundal în productivitate, muncă asiduă şi eficienţă a început să clocotească atunci când lumea a intrat în război. în acel moment, producţia eficientă a devenit nu doar scopul, ci necesitatea pentru a putea sprijini rezistenţa în faţa războiului.

După ce s-a încheiat Primul Război Mondial, în 1918, economiştii au început să reconsidere munca şi productivitatea. Ispita Visului american a devenit şi mai mare. Nici măcar Marea Criză nu a stăvilit optimismul lui John May nard Keynes, cel mai influent economist al

secolului XX. Faimosul său eseu din 1930, „Posibilităţi economice pentru nepoţii noştri", a prezis că Marea Criză era doar un scurt impuls pe ecranul radarului financiar, va fi temporară şi uitată rapid.
Keynes a prezis că, până în anul 2030, oamenii vor lucra doar 15 ore pe săptămână şi că asta va fi de-ajuns ca să-i ţină pe toţi hrăniţi, îmbrăcaţi şi adăpostiţi.
„Pentru prima dată de când a fost creat", scria Keynes, „omul se va confrunta cu problema sa reală, permanentă - cum să-şi folosească eliberarea de grijile economice, cum să-şi ocupe timpul liber, în funcţie de ştiinţa şi dobânzile compensatorii care vor fi câştigate."[36]
Keynes nu a avut dreptate în predicţiile lui, dar nu a fost nimic greşit la calculele pe care le-a făcut marele economist. A văzut cât de repede avansa tehnologia şi a adăugat asta la câştigurile de productivitate şi la dobânzile compensatorii şi a văzut că lumea dezvoltată va produce, într-un final, la fel de multă bogăţie într-un timp mult mai scurt. Viziunea lui Keynes faţă de viitor ar fi trebuit să fie corectă. Aşadar, de ce a greşit el atât de tare?
După cum spunea economistul din Georgetown, Karl Widerquist, „această predicţie nu este neapărat o eroare, ci un puzzle: cum ar putea ca unu şi cu unu, atât de corect prezise de Keynes, să nu facă doi? Pentru oamenii din 1930, nu părea logic că economia va continua să crească fără să ne elibereze din lupta pentru supravieţuire."[37] Şi nici mie nu-mi pare logic, la aproape 90 de ani de la predicţia lui Keynes.

Cum se face că producem atât de multă bogăţie prin munca noastră, şi totuşi majoritatea dintre noi simţim că abia ţinem pasul cu standardul de viaţă, ca să nu mai vorbim de crearea unei situaţii în care copiii noştri să se descurce mai bine decât noi? De ce am mai multe de făcut decât bunica mea, în ciuda faptului că deţin o maşină de spălat vase, un cuptor cu microunde şi un computer portabil?
Răspunsul poate fi găsit în deceniile care s-au scurs între cel de-al Doilea Război Mondial şi anii 1980. Keynes a avut dreptate măcar cu un lucru: Marea Criză a fost doar o pauză temporară în funcţionarea motorului Revoluţiei industriale. Atunci când avioanele de luptă au început să iasă pe uşile fabricilor în anii 1940 şi când zeci de mii de femei au început să muncească pentru a-i înlocui pe bărbaţii care fuseseră chemaţi la război, a fost ca şi când inima atrofiată a capitalismului ar fi fost defibrilată.
Procesul de aprovizionare şi de efectuare a operaţiunilor militare la scară globală a învăţat Europa şi Statele Unite că industria prelucrătoare ar putea fi incredibil de productivă cu un număr mult mai mic de muncitori decât fuseseră angajaţi înainte. Cu toate că cetăţenii erau limitaţi de un sistem de raţii, pierderea unui număr uriaş de muncitori bărbaţi nu a schilodit economiile şi nici nu a încetinit productivitatea.
Lupta pentru orele de muncă părea, în acel moment, că se terminase, împărţirea zilei în calupuri de opt (opt pentru muncă, opt pentru somn, opt pentru relaxare) părea categoric stabilită în anii de după cel de-al Doilea Război Mondial. După cum scria Juliet Schor în The

Overworked American, „până spre finalul anilor 1950, problema orelor excesive de muncă fusese rezolvată - cel puţin în minţile experţilor. Săptămâna de patru zile părea să se întrezărească în viitorul foarte apropiat."[38] Vedeţi voi, Keynes nu a fost singurul care a crezut că orele de muncă se vor
reduce semnificativ. Biologul evoluţionist Julian Huxley credea că oamenii vor obţine cinci zile libere „în momentul când vom atinge punctul în care lumea va produce în doar două zile toate bunurile de care va avea nevoie".[39] în acel moment, Huxley spunea că „trebuie să reducem producţia de bunuri şi să ne întoarcem atenţia către marea problemă a petrecerii timpului liber".

în 1965, un subcomitet al Senatului prezicea că, până în anul 2000, americanii vor lucra 14 ore pe săptămână şi vor avea aproape două luni de vacanţă. în schimb, americanul mediu primeşte zece zile de vacanţă plătită şi aproape unul din patru nu primeşte absolut nici o zi liberă plătită. Din păcate, s-au petrecut două lucruri care au oprit scăderea orelor de muncă: o creştere a consumerismului şi o creştere uriaşă a inegalităţii salariale.

în primul rând, mulţi muncitori au început să-şi folosească veniturile în plus nu ca să muncească mai puţin, ci ca să cumpere mai mult. Pentru că economia este dependentă de dezvoltare, spuneau oficialii populaţiei, este patriotic să cumperi mai multe lucruri. Marketingul a devenit o industrie majoră, creând o dorinţă pentru lucruri nenecesare, dar atrăgătoare. Succesul Crăciunului părea condiţionat de sumele pe care consumatorii le aruncau pe cadouri.

Un alt motiv pentru care mulţi dintre noi ne definim astăzi pe baza funcţiilor pe care le ocupăm la locul de muncă este scara salarială. Pentru ca toţi muncitorii să profite de pe urma creşterii profiturilor, toţi muncitorii ar fi trebuit să primească un procent rezonabil din acele profituri. Ce s-a întâmplat, în schimb, a fost că începând cu anii 1960 şi până în prezent, salariul angajaţilor a stagnat sau a crescut doar foarte puţin (atunci când a fost ajustat de inflaţie), în vreme ce salariile directorilor executivi au explodat. Profiturile despre care credea Keynes că vor sponsoriza un stil de viaţă mai liber pentru toată lumea s-au dus, în mare parte, către un procent infim al populaţiei.
Cu toate că preţurile bunurilor au scăzut pentru toată lumea, profiturile obţinute din vânzarea acelor bunuri s-au dus către o fracţiune din populaţie. „Beneficiile productivităţii nu au fost împărţite în mod egal"[40], spune istoricul Nelson Lichtenstein, directorul Centrului de Studiu asupra Muncii şi Democraţiei. Multe dintre companiile care au revoluţionat vânzările cu amănuntul au fost fondate cu zeci de ani în urmă. Walmart, de exemplu, şi-a deschis porţile în iulie 1962. „Unul dintre cele mai importante lucruri la Walmart", mi-a spus Lichtenstein, „este că productivitatea în industria cu amănuntul a crescut dramatic, dar beneficiile nu au fost împărţite cu muncitorii. Inegalitatea salariilor este o funcţie a inegalităţii puterii. Acest decalaj este o funcţie a diferenţialului de putere." în Statele Unite există mai multe averi private decât oriunde în lume, de exemplu, dar decalajul între bogaţi şi săraci este doar al patrulea ca mărime dintre

ţările studiate de Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE).

Acesta este, în parte, motivul pentru care atât de mulţi oameni simt că lucrează un număr incredibil de ore, fără să facă vreun progres financiar: beneficiile muncii lor asidue se acumulează în conturile altcuiva. Potrivit datelor obţinute de Institutul de Politici Economice, salariul angajaţilor care nu fac parte din echipa de conducere a crescut cu mai puţin de 12% între anii 1978 şi 2016. Pe de altă parte, salariul directorilor executivi a crescut cu peste 800%, dacă incluzi şi opţiunile de cumpărare de acţiuni.

Ne minunăm de luxul de care se bucurau ducii englezi şi baronii germani ai epocilor trecute, dar cei care câştigă astăzi cel mai mult trăiesc mai opulent decât familia Crawley din Downton Abbey. Singura diferenţă este că, astăzi, decalajul între veniturile unui dezvoltator şi ale angajaţilor lui este mai mare decât cel între fictivul conte de Grantham şi valetul său.

Aşadar, după ce epoca industrială a câştigat teren, muncitorii au început să lucreze mai mult, a început să fie mai puţin probabil ca aceştia să-şi deţină propriile unelte şi au devenit mai puţin interesaţi de produsul final decât fuseseră la începuturile secolului al XlX-lea. De asemenea, convingerea calvinistă că munca este o virtute, iar inactivitatea este un păcat s-a transformat într-o credinţă conform căreia capitalismul îi va recompensa pe cei care lucrează cel mai mult şi cel mai din greu.

în Statele Unite, generaţia celui de-al Doilea Război Mondial (aşa-numita Cea mai Măreaţă Generaţie) era de părere că oricine poate obţine succesul. Analistul

politic Jared Yates Sexton spunea: „Cea mai Măreaţă Generaţie credea că dacă nu poate ajunge de succes, măcar poate dovedi că a încercat. Aşadar, succesul aproape că a devenit mai puţin important faţă de cât de mult munceai."[41] Exista un sentiment general că era de datoria ta ca cetăţean să munceşti cât mai mult. Locurile de muncă au început să semene din ce în ce mai mult cu casele, aveau bucătării, săli de mese şi zone de socializare, aşa că aveai din ce în ce mai puţine motive să părăseşti biroul. Toate aceste schimbări minore s-au acumulat în timp. Până în anii 1970, americanii prestau la fel de multe ore de muncă precum majoritatea europenilor, dar mai puţine decât francezii, însă acest lucru nu mai este valabil acum. Oamenii s-au obişnuit cu obiceiurile de la serviciu - să se menţină ocupaţi, să concureze cu colegii, să caute constant să-şi îmbunătăţească eficienţa - şi au început să ia aceste obiceiuri şi acasă. în special în Statele Unite, Marea Britanie şi Australia, oamenii au început să observe cât de mult timp petrec acasă cu activităţi aparent inutile. Au început să simtă că nu mai aveau timp de pierdut cu jocurile de societate sau cu colecţionarea monedelor.

Economistul laureat al Premiului Nobel Gary S. Becker scria în 1965: „în orice caz, timpul este folosit cu mult mai multă grijă acum decât se întâmpla acum un secol. Atunci când oamenii sunt plătiţi mai bine, muncesc mai mult, pentru că munca este mult mai profitabilă decât timpul liber."[42] Acum, americanii lucrează, în medie, cu 140 de ore mai mult pe an decât britanicii şi cu 300 de ore mai mult decât francezii. Schimbăm timpul cu bani,

iar din cauză că salariile nu au crescut prea mult, schimbul nu este unul rentabil.

Sentimentul că timpul era prea preţios pentru a fi pierdut la grătare sau la meciuri de baseball i-a făcut pe oameni să se îngrijoreze de lucrurile pe care le fac în timpul liber. Relaxarea a început să fie stresantă. în sinea lor, oamenii au început să se îngrijoreze de banii pe care nu-i fac.

Această tendinţă de a folosi într-un mod profitabil fiecare minut s-a consolidat secole întregi, până spre sfârşitul anilor 1970. Dar exista un fel de echilibru între orele de lucru şi timpul liber; exista o separare infimă, dar reală, între obiceiurile de la birou şi cele de acasă. Dar acel echilibru urma să fie pierdut.

4. Timpul se transformă în bani

E ironic faptul că-ţi dau un ceas, nu-i aşa?

Jared Yates Sexton

Obişnuiam să creez casete cu poveşti elaborate pentru prietenii mei, pentru care scriam povestiri semibiografice despre vieţile noastre, apoi inseram fragmente muzicale care să ilustreze subiectul. De un Crăciun, am scris o poezie despre Moş Crăciun care vrea să-şi dea demisia pentru că e de părere că lumea e prea cinică. Mi-a luat săptămâni întregi să termin proiectul, dar, în final, toţi prietenii mei au primit o felicitare de sărbători şi o poveste narată cu efecte sonore, fragmente din filme şi multă muzică.

Mai obişnuiam să scriu poezii şi piese de teatru şi să creez albume elaborate, să iau cursuri de dans şi să îmi fac singură prosoape brodate, pe lângă faptul că

munceam cu normă întreagă, luam lecţii de canto şi performam în producţii profesioniste de operă şi de teatru muzical. Acum, uitându-mă în urmă, mă întreb cum naiba aveam timp de toate astea. Pe-atunci eram falită şi mă chinuiam să plătesc facturile.

Sincer, pare că, cu cât câştig mai mulţi bani, cu atât am mai puţin timp. După cât se pare, asta nu e doar problema mea. După 20, 30 de ani, oamenii care obişnuiau să muncească tot timpul (cei care câştigau puţin) sunt cei care au acum cel mai mult timp liber, în vreme ce aceia care sunt în fruntea listei cu salarii sunt şi cei mai ocupaţi.

Dacă lipsa timpului ar fi avut legătură doar cu locul de muncă, atunci dificultăţile mele ar fi dispărut în momentul în care am părăsit definitiv biroul. Dacă ar fi fost o problemă cu aşteptările corporatiste, atunci problemele mele s-ar fi terminat în 2018, când mi-am dat demisia. Şi totuşi, în loc să am timp de pierdut, am descoperit că sunt mai ocupată ca proprietar de afacere decât ca angajat. Are asta vreun sens?

într-un final, totul se reduce la timp: relaţia noastră cu el, înţelegerea noastră asupra lui, valoarea pe care i-o dăm. înainte de epoca industrială, timpul era măsurat în zile sau anotimpuri. Totuşi, atunci când muncitorii au început să semneze condica la venire şi la plecare, înţelegerea noastră despre timp s-a schimbat şi la fel s-a întâmplat şi cu plăcerea pe care o obţinem din timpul liber.

Gândeşte-te un pic la experimentul făcut de Sanford DeVoe şi Julian House la UCLA şi la Universitatea din Toronto.[43] DeVoe şi House şi-au împărţit participanţii în

două grupuri. Ambele grupuri au ascultat primele 86 de secunde din superbul „Duet al florilor" din opera lui Leo Delibes. Dacă nu ai ascultat-o niciodată, caută o înregistrare şi ascult-o cu ochii închişi. Este un fragment muzical excelent, în care vocile sopranei şi mezzo sopranei se amestecă armonios, iar saltul la Si major din mijlocul piesei îmi face mereu pielea de găină.
Versurile sunt de genul: „Sub cupolă, lângă malurile cu flori, proaspătă şi luminoasă, iasomia, trandafirii îi salută. Vino să ne alăturăm lor. Pe mare vom aluneca, departe ne vor duce valurile mici şi strălucitoare, uşor şi fără griji vom vâsli." Delibes a creat o linie melodică răvăşitoare, care reflectă perfect poezia.
Participanţilor la studiu li s-a cerut să completeze un scurt chestionar. înainte să înceapă să asculte, subiecţii dintr-un grup au fost rugaţi să estimeze salariul lor pe oră. Concentraţi să se gândească la cât de mult câştigă pe oră, oamenii au fost mult mai nerăbdători să se termine melodia. Au ascultat mai puţin de un minut şi jumătate de muzică incredibil de frumoasă. Dar, după cum spune DeVoe, „voiau să ajungă la finalul experimentului, ca să facă ceva mai profitabil".
Participanţii la acest studiu simţeau deficitul de timp. Pe măsură ce creşte valoarea unui lucru, acesta tinde să pară mai rar şi mai preţios. Aşa că poţi să simţi că nu mai ai timp, cu toate că nu e chiar aşa. Doar percepţia ta s-a schimbat.
Acest sentiment predominant că timpul ar fi limitat şi scump s-a născut atunci când veniturile noastre au devenit dependente de numărul de ore pe care le

lucrăm. „încă din secolul al XVIII-lea, de când s-a folosit prima oară ceasul ca să se ponteze munca", scria The Economist în decembrie 2014, „timpul a fost perceput în relaţie cu banii. Odată ce orele sunt cuantificate financiar, oamenii se gândesc mai mult la pierderea, economisirea sau folosirea lor profitabilă. Atunci când economiile se dezvoltă şi veniturile cresc, timpul tuturor devine mult mai valoros. Şi cu cât devine ceva mai valoros, cu atât mai limitat pare."[44] Mai exact, cu cât faci mai mulţi bani, cu atât e mai probabil să crezi că nu ai timp de pierdut. Asta explică de ce m-am simţit mai copleşită pe măsură ce veniturile mele creşteau.
Iată care e adevărul: mulţi dintre noi nu muncim mai mult decât o făceam acum zece sau 20 de ani. De fapt, în medie, lucrăm mai puţine ore. Surprinzător? Stai să explic!
Tendinţa de a te simţi copleşit, în ciuda faptului că munceşti mai puţin, a început acum 20 de ani. După cum subliniază Gallup într-un raport din 2011, „cu cât muncitorii americani au mai mulţi bani, cu atât ei simt că au mai puţin timp". Realitatea este că, atunci când vine vorba despre numărul de ore lucrate, Statele Unite nu se situează pe primul loc. într-un clasament al orelor lucrate, în medie, pe săptămână, America este pe locul 14. Mexic, Costa Rica, Coreea de Sud şi Grecia lucrează 40 de ore sau mai mult. Americanii lucrează cam 34. (Vorbesc aici de media tuturor muncitorilor, inclusiv cei cu jumătate de normă.)
Americanii nu sunt singurii care simt această presiune în creştere, chiar dacă muncesc mai puţine ore. Un număr de agenţii din Europa studiază stresul legat de muncă, provocat, printre altele, de „volumul mare de

muncă" şi de „programul de lucru prelungit".[45] Aproape un sfert dintre muncitorii europeni spun că suferă de stres legat de locul de muncă şi unul din cinci britanici a spus cercetătorilor că simte că viaţa e scăpată de sub control. Şi totuşi, în ciuda plângerilor legate de programul prelungit, angajaţii cu normă întreagă din Elveţia, Italia, Belgia şi Franţa lucrează între 20 şi 30 de ore mai puţin pe săptămână decât muncitorii din secolul al XlX-lea.

Dacă evaluezi toate chestionarele bazate pe autoraportare, adică dacă îi întrebi pe oameni ce fac cu timpul lor, vei descoperi că toată lumea munceşte tot timpul. Expertul în productivitate Laura Vanderkam a auzit de la multe femei că lucrează, în medie, 60 de ore pe săptămână.[46] Dar când le-a pus să-şi calculeze programul, a descoperit că ele lucrau doar cam 44 ore pe săptămână.

Daniel Hamermesh, de la Universitatea din Texas, numeşte acest fenomen „kvetch arogant"[47] (kvetch este un termen idiş care îi descrie pe cei care se plâng), dar cred că implicaţia peiorativă a acestei expresii este nedreaptă şi iată de ce: mai mult de jumătate dintre angajaţii din SUA se simt suprasolicitaţi şi copleşiţi în mod regulat, potrivit unui studiu al Institutului Familiilor şi Muncii. Preşedintele acestui centru de cercetare nonprofit, Ellen Galinsky, a declarat pentru ABC News că „mulţi angajaţi americani sunt aproape de punctul critic".[48] Mă îndoiesc sincer că toţi aceşti oameni îşi imaginează că sunt stresaţi, doar ca să aibă de ce să se plângă. Chiar cred că ei se simt aşa, pentru că şi eu mă simt la fel.

Cam unul din patru oameni declară că are doar o zi liberă pe săptămână sau că lucrează în fiecare zi. Studiile desfăşurate de firma de servicii de salarizare Paychex[49] arată că cei mai mulţi angajaţi se simt stresaţi trei sau mai multe zile pe săptămână. Cercetările Institutului Naţional pentru Siguranţa şi Sănătatea la Locul de Muncă arată că aproape 40% dintre muncitori se simt „suprasolicitaţi, presaţi şi storşi de puteri până în punctul anxietăţii, depresiei şi al bolii".[50] '

Indiferent de cât de mulţi oameni muncesc cu adevărat, stresul pe care îl simt aceştia este extrem de real şi ar trebui luat foarte în serios. Stresul este periculos atât pentru sănătatea omului, cât şi pentru afacere în sine.

Prima dată am început să-mi regândesc obiceiurile după ce m-am îmbolnăvit grav de două ori în mai puţin de cinci luni. Am ajuns să petrec mai mult de 14 zile în pat şi chiar mai multe zile la serviciu simţindu-mă oribil, în timp ce corpul meu încerca să se recupereze.

Institutul American al Stresului spune că mai mult de jumătate dintre vizitele la medic se fac din cauza bolilor legate de stres. După unele estimări, doar în Statele Unite, afacerile pierd mai mult de 300 de miliarde de dolari în fiecare an din cauza absenteismului şi a costurilor medicale legate de stres şi de anxietate. Dacă mai pui la socoteală şi că 25% dintre europeni suferă de aceleaşi simptome, poţi începe să înţelegi magnitudinea acestei probleme globale.

Iată o altă nuanţă matematică a acestei imagini: cu toate că muncim mai puţine ore acum decât o făceam în trecut, este neclar cât de mare este, de fapt,

decalajul. în vreme ce datele par să indice că mulţi oameni supraestimează cu mult numărul de ore pe care le petrec muncind, adevărul este că e destul de dificil să obţii o măsurătoare precisă a cât de mult muncesc oamenii. Nu ştim cu adevărat cât de mult lucrează oamenii în acest moment al istoriei, din cauză că viaţa de la serviciu şi viaţa de acasă sunt foarte strâns legate.

Ne aducem munca acasă cu noi, răspundem la e-mailuri la nouă seara şi răspundem la telefoane când suntem la cină. De-asta nu mai am timp de casete cu poveşti şi de cursuri de dans. Dar scurgerea se face prin ambele părţi. Şi la muncă facem o grămadă de lucruri care n-au legătură cu munca. Cumpărăm bilete de avion, comandăm pantofi, facem rezervări pentru cină şi trimitem mesaje rudelor. Dacă petreci câteva ore în fiecare zi făcând cumpărături online, statisticienii ar trebui să scadă acele ore din timpul tău total de lucru, apoi să adauge timpul pe care-l petreci la cină scriindu-i un mesaj unui coleg?

Cercetările lui Roland Paulsen de la Universitatea Lund au arătat că angajaţii petrec aproape jumătate din ziua de lucru „lenevind pe internet"[51] sau făcând activităţi care nu sunt legate de responsabilităţile lor principale de la serviciu. Mai mult de jumătate dintre achiziţiile online sunt făcute între orele nouă dimineaţa şi cinci după-amiaza şi aproape două treimi din traficul de pe site- urile porno se întâmplă în timpul zilelor de muncă. Puţine locuri de muncă implică în mod justificat vizionarea de filme pornografice, deci aparţine listei „activităţilor care nu sunt legate de serviciu".

Cu siguranţă, linia dintre activitatea de acasă şi cea de la birou s-a estompat şi putem argumenta că mulţi dintre noi nu ne terminăm niciodată, cu adevărat, munca. Este uşor de înţeles cum majoritatea oamenilor de pe glob experimentează ceea ce Institutul Australian, cu sediul în Canberra, numeşte „timp poluat".[52] Acesta este un fenomen provocat de faptul că trebuie să ne ocupăm de sarcini de serviciu în afara orelor de muncă, fie că stăm la telefon sau doar că ne gândim cu atenţie la problemele de la serviciu în timp ce nu
suntem, de fapt, acolo.

„Timpul poluat", scrie John Fear, directorul institutului, „este una dintre multele consecinţe ale pieţei muncii, care a devenit din ce în ce mai flexibilă pe parcursul ultimelor decenii. Mult prea adesea, doar angajatorii beneficiază de pe urma unei astfel de flexibilităţi." în acest caz, „flexibilitate" înseamnă că nu vei fi concediat (de cele mai multe ori) dacă răspunzi la telefon când te sună partenerul, dar de asemenea se aşteaptă de la tine să răspunzi sâmbăta, la zece noaptea, la e-malurile şefului. Sunt sigură că nu e nici o surpriză faptul că cea mai obişnuită sarcină realizată în timpul liber este citirea şi răspunsul la e-mailuri.

Aşadar, pune-ţi aceeaşi întrebare pe care mi-o pun şi eu mie: eşti fericit cu echilibrul dintre viaţa personală şi cea profesională? îţi petreci în mod regulat timpul făcând lucruri care nu au legătură cu lucrul, în timp ce nu te gândeşti la serviciu şi nici nu simţi nevoia să îţi verifici mailurile? Este crucial să nu te gândeşti la locul tău de muncă, pentru că de câte ori apeşi pe iconiţa aia cu plicul, îţi „poluezi timpul".

Mulţi oameni nu au niciodată sentimentul că sunt separaţi de muncă, din moment ce serviciul a dat buzna în viaţa de familie, iar viaţa de familie încalcă orele de muncă. E ca şi când suntem într-un apel telefonic non-stop. Asta poate să aibă efecte negative şi asupra corpului, dar şi asupra minţii şi explică de ce oamenii simt că lucrează mai mult decât o fac, de fapt. Se simt ca şi când nu ar pleca niciodată de la serviciu. Când îi întrebi câte ore lucrează, e posibil să-ţi raporteze doar acele ore petrecute la birou.

Nu cred că statisticile care arată cât de mult lucrează oamenii ne oferă o imagine completă asupra volumului de muncă modern. Senzaţiile de suprasolicitare şi de stres pe care le au oamenii sunt reale. Iar impactul acestui stres asupra sănătăţii şi a bunăstării poate fi dezastruos.

Chiar dacă oamenii caută tratament pentru tulburări legate de stresul de la locul de muncă, sunt totuşi reticenţi să-şi reducă orele de muncă sau să înceteze să mai lucreze în timpul lor liber. Doctorul meu mi-a spus să-mi iau nişte zile libere şi am intenţionat categoric să fac asta, dar nu am sfârşit prin a-mi schimba vreun obicei. Mulţi dintre noi cred că trebuie să fim tot timpul la datorie ca să ne păstrăm slujbele, iar această presupunere poate chiar să fie întărită de politicile firmei şi de mesajele celor din conducere.

Dar ideea că orele lungi sunt bune pentru afacere este depăşită cu măcar jumătate de secol. Poate că Bob Cratchit trebuia să lucreze 14 ore pe zi ca să poată nota toate tranzacţiile financiare ale lui Scrooge, dar probabil că ar fi terminat ce avea de făcut în doar

câteva ore, cu tehnologia din ziua de azi, şi să meargă acasă să se joace cu copiii lui. (în plus, e posibil ca boala lui Tiny Tim să fi fost tratabilă, iar el s-ar fi vindecat după câteva înghiţituri de lapte îmbogăţit cu vitamina D.[53])

Avansul industriei computerelor şi a instrumentelor de comunicare înseamnă că ne ia mai puţin timp să ne facem treaba, dar tot suntem blocaţi la birou, aşteptând, leneşi, să se termine ziua, ca şi când revoluţia digitală nu s-ar fi întâmplat niciodată. Managementul corporaţiilor încă mai are mentalitatea de secol al XlX-lea într-un mediu de lucru de secol XXI.

Această stare de fapt este explicată parţial de Legea lui Parkinson: „Munca se extinde în aşa fel încât să umple tot timpul cerut pentru îndeplinirea ei". Acesta nu este un principiu ştiinţific, ci o zicală exprimată prima oară de istoricul Cyril Northcote.

Aceasta înseamnă că atunci când avem opt ore de muncă pe zi trecute în contract, dar avem de lucru ceva care ne-ar lua doar cinci ore, vom extinde sarcinile în aşa fel încât să umple tot timpul disponibil, aşa cum un metru cub de nitrogen se extinde şi umple toată casa. Vom ţine şedinţe şi vom discuta lucruri fără importanţă, vom trimite e-mailuri şi vom crea programe ori vom adăuga complexităţi până când avem 40 de ore complete în care să facem treaba pentru care ar fi suficiente doar 25 de ore.

Deşi este adevărat, în teorie, că angajatorii apreciază lucrurile făcute rapid, în practică nu e deloc aşa. Ţine minte principiul: „timpul înseamnă bani"! Este extrem de dificil să evaluezi un angajat bazat doar pe unităţi

subiective de măsurare, precum calitatea, inovaţia sau rezolvarea creativă de probleme. Dar este simplu şi rapid să înregistrezi câte ore petrece un angajat la muncă şi dacă sarcinile sale sunt îndeplinite la timp. Calitatea muncii este rareori măsurabilă, dar orele de muncă se pot contoriza.

Atunci când timpul a ajuns să fie o monedă de schimb acceptabilă, a devenit o practică comună să-i plăteşti şi să-i recompensezi pe oameni în funcţie de câte ore au lucrat. Dacă şeful tău ţi-a dat un proiect, probabil că ţi-e mai bine dacă supraestimezi cât de dificil este şi de cât timp ai nevoie ca să-l duci la bun sfârşit. Dacă şeful te vede cum lucrezi la el săptămâni întregi, e mai probabil să fie impresionat atunci când e gata proiectul decât dacă îl terminai în câteva zile. (Nu susţin minciuna ca un obicei la locul de muncă, doar vreau să accentuez cât de ilogic este sistemul actual.)

Faptul că trebuie să stai opt ore la muncă, indiferent de cât de puţin timp ai avea, de fapt, nevoie ca să-ţi faci treaba, este motivul pentru care oamenii fac cumpărături online, programări la medic şi, în general, îşi rezolvă problemele personale, în timp ce ei sunt, practic, în timpul programului. Dacă ajungi acasă abia după ce s-au închis deja toate celelalte spaţii de lucru, cum poţi să- ţi rezolvi treburile? Pentru majoritatea, nu există un partener acasă care să se îngrijească de sarcinile personale, în timp ce noi ne concentrăm doar pe muncă. Sistemul ne cere să aducem casa la birou şi invers.

în mare parte, aducerea locului de muncă acasă a fost inoculată intenţionat de managerii şi angajatorii deceniilor care au trecut între cel de-al Doilea Război

Mondial şi 2010. Dar să începem această istorisire cu 1980.
Mai întâi, să ne amintim ce se întâmpla în acea perioadă: războiul Iran-Irak a început în septembrie cu o invazie, Ronald Reagan a fost ales preşedinte al Statelor Unite în noiembrie, iar John Lennon a fost împuşcat şi ucis în decembrie. Omoloaga lui Reagan din Marea Britanie era Margaret Thatcher, care devenise prim-ministru în primăvara acelui an.
în timpul erei Reagan/Thatcher, lumea pieţei muncii s-a transformat din nou, nu la fel de profund cum se întâmplase după Revoluţia industrială, ci prin intermediul unei intensificări agresive a atitudinii faţă de muncă, atitudine care a evoluat pe parcursul a mai mult de 100 de ani. Statele Unite au început să urmeze politici bazate pe aşa-numita economie în cascadă: ideea că o creştere a veniturilor şi a averii celor care câştigă cel mai mult în societate îi va ajuta şi pe cei din clasele de jos şi de mijloc, pentru că banii vor „curge în cascadă" de sus.
Aceasta a fost şi perioada în care a luat amploare credinţa în dezvoltarea constantă. Sănătatea economiilor naţionale se măsura în funcţie de PIB (produsul intern brut), iar valoarea unei acţiuni la bursă era deseori bazată pe predicţiile de creştere a profitului, nu pe stabilitatea sau rezilienţa lui. Nu era de ajuns ca o corporaţie să se ridice la nivelul aşteptărilor. Investitorii îşi doreau ca acea corporaţie să depăşească aşteptările.
Doar că o economie construită în jurul dezvoltării constante poate să nu fie viabilă pe termen lung, iar

mulţi economişti au început să pună sub semnul întrebării politicile economice bazate pe creşteri nesfârşite. Această problemă a ajuns un măr al discordiei printre mulţi dintre cei care urmăresc pieţele financiare. Jurnalistul şi autorul Christopher Ketcham numeşte visul creşterii constante „credinţa unificatoare a civilizaţiei industriale".[54]

Cu toate că nu există nici un motiv pentru care să nu crească veniturile şi, prin urmare, pentru care numărul de oameni dispuşi să plătească pentru produse să nu crească, numărul de resurse disponibile pentru fabricarea acelor produse este finit. Cu siguranţă că n-o să rezolv eu problema în paginile astea, din moment ce economia nu este o ştiinţă exactă şi poate să nu aibă răspunsuri categorice. După cum spune vechea glumă: dacă pui zece economişti într-o cameră, o să te alegi cu 11 păreri. Sunt interesată de această dezbatere doar datorită impactului pe care-l are asupra vieţii noastre. Graeme Maxton, secretar general al Clubului de la Roma şi autor al cărţii The End of Progress, mi-a spus: „Avem această credinţă de bun-simţ cum că e nevoie de creştere economică pentru a crea locuri de muncă şi a reduce inegalitatea, că această creştere economică este cheia pentru tot".[55] Maxton spune că acesta este motivul pentru care diferenţa de venituri este atât de mare în unele locuri, mai mare decât era acum 200 de ani. De fiecare dată când scădeau profiturile, frica îi mâna pe directorii executivi să ia nişte decizii drastice, precum reducerea de personal sau, pentru angajaţii care mai rămăseseră, de a lucra în ture mai lungi. Iar evenimentele globale au activat această frică din nou şi din nou.

Multe state industrializate au îndurat revoluţii financiare incredibile în anii 1980. Gândeşte-te aşa: după cel de-al Doilea Război Mondial, au avut loc patru recesiuni mondiale. Trei dintre ele s-au întâmplat între 1975 şi 1991. Istoric vorbind, recesiunile au ca rezultat o schimbare semnificativă în relaţia dintre angajator şi angajat.
Când vine criza şi încep să scadă profiturile, multe companii fac imediat reduceri de personal. Angajaţii care-şi păstrează locurile de muncă sunt deseori puşi să preia şi sarcinile sau datoriile lăsate în urmă de cei care au fost concediaţi şi este puţin probabil ca supravieţuitorii să se plângă de creşterea volumului de muncă, pentru că le este teamă că vor fi, la rândul lor, concediaţi. Este adevărat că orele săptămânale nu s-au înmulţit atât de mult în ultimii ani, dar timpul de la muncă s-a mărit dramatic, dacă te uiţi la el dintr-o perspectivă anuală.
Americanii şi-au adăugat pe an aproape o săptămână întreagă de muncă în anii 1990. Zilele libere au dispărut, iar în perioadele de după recesiuni au fost luate mai puţine vacanţe.
Iar constatarea cea mai tristă la toată situaţia este că oamenii îşi sacrifică vieţile lor personale pentru un final intangibil. Ore mai multe nu înseamnă, automat, şi un salariu mai mare. Potrivit datelor Biroului de Recensământ al Statelor Unite, dacă venitul mediu ar fi crescut cu aceeaşi rată ca economia generală, majoritatea gospodăriilor din Statele Unite ar fi trebuit să aibă acum un venit de aproximativ 92 000 de dolari, nu de 50 000 de dolari.

Dar a rămas totuşi ideea că am putea cu toţii să ajungem în jumătatea de sus a păturii sociale dacă am munci destul de mult sau că ne putem proteja locurile de muncă dovedind că le merităm. Acesta este motivul pentru care numărul orelor de muncă a început să crească puţin înainte de 1970. în acea perioadă, pentru majoritatea oamenilor, timpul liber a scăzut cu aproape o treime. Sociologul Juliet Schor a observat că oamenii îşi petrec mai mult timp muncind şi mai puţin dormind sau mâncând. Consumul de fast-food a crescut.
„Părinţii le dedică mai puţină atenţie copiilor lor", a scris Schor în The Overworked American. „Stresul e în creştere, parţial din cauza acţiunii de echilibrare a solicitărilor de la muncă şi a vieţii de familie."[56]
Desigur, majoritatea acestor lucruri se aplică celor care lucrează cu normă întreagă. Din cauza repetatelor crize economice şi a concedierilor în masă, ultimii 40 de ani au fost martorii unei creşteri a numărului de şomeri, de oameni angajaţi cu normă parţială şi de liber-profesionişti. După cum îmi explica istoricul muncii Nelson Lichtenstein, majoritatea activităţilor independente sunt involuntare.
De obicei, oamenii lucrează pentru ei înşişi pentru că nu-şi pot găsi o poziţie satisfăcătoare la o companie sau într-o instituţie sau pentru că îşi încropesc un trai cu ajutorul mai multor slujbe liber-profesioniste. Eu lucrez pentru mine pentru că pot şi pentru că viaţa mea scăpase de sub control atunci când lucram pentru altcineva. Fiind propriul şef, îmi permit, măcar la un nivel minim, să mă oblig să-mi iau nişte timp liber.
Acum, s-ar putea crede că o creştere a numărului de ore muncite este echivalentul unei creşteri a

productivităţii, dacă mai mult timp la muncă ar însemna şi mai multă muncă îndeplinită. O perioadă, chiar asta s-a întâmplat. La nivel global, productivitatea a crescut în majoritatea ţărilor între anii 1990 şi 2000. Să ne gândim că, atunci când creşte productivitatea, companiile pot alege să producă mai mult sau să lucreze mai puţine ore. Nu e nici o surpriză că majoritatea companiilor aleg prima variantă.
Tehnologia a avansat atât de mult, încât am putea avea acelaşi standard al vieţii ca bunicii noştri, muncind doar jumătate de an. „Am fi putut chiar să alegem ziua de muncă de patru ore", scrie Juliet Schor. „Sau un an de muncă de şase luni. Sau fiecare angajat din Statele Unite ar putea, acum, să-şi ia un an liber, o dată la doi ani - cu plată." (Sublinierea îi aparţine lui Schor.)
Opreşte-te doar un moment şi imaginează-ţi cum ar arăta viaţa dacă ai lucra un an da, unul nu. Dacă ai putea petrece 365 de zile la rând fără să te trezeşti dimineaţa ca să te duci la serviciu, fără să răspunzi la e-mailuri şi fără să te îngrijorezi că-ţi vei pierde poziţia sau oportunităţile de avansare, cum ţi-ai petrece timpul?[57]
Din nefericire, de obicei nu ni se permite să alegem ce să facem cu beneficiile productivităţii crescute. Majoritatea nu avem nici un cuvânt de spus în legătură cu modul în care cheltuie companiile profiturile câştigate prin munca noastră. în general, directorul executiv şi consiliul sunt cei care iau această decizie, iar creşterile sunt observate deseori doar în dividendele acţionarilor sau în bonusurile executivilor.

Restul stăm la muncă toate cele 40 de ore deoarece pentru asta suntem plătiţi, iar deseori vom sta peste program, chiar dacă nu primim bani pentru asta, pentru că asta ni s-a cerut de către managerii care nu înţeleg, cu adevărat, cum să stimuleze productivitatea sau cum să profite de rezultatele sale.
Aşadar, societatea era deja complet angajată în idolatrizarea muncii asidue în perioada dintre anii 1980 şi 1990, moment în care a apărut o revoluţie care a cimentat cu adevărat dominaţia mitului omului autodidact: ascensiunea miliardarului tehnologic. Microsoft a fost fondat în 1975, Apple, la un an după. Amazon a pornit în 1994, Yahoo! - în 1995, iar Google - în 1998. Aceste companii sunt masive acum, dar majoritatea au pornit cu câţiva tipi care au muncit din greu la un nou tip de program, o muncă depusă în întuneric, până când produsele lor au devenit extrem de bine vândute.
Pe vremea când veniturile Microsoft erau de numai 1 600 de dolari pe an, Bill Gates spune că se trezea la patru dimineaţa în fiecare zi, că lucra 16 ore şi că uneori îşi petrecea nopţile la birou. Steve Jobs nu ajungea la biroul de la Apple până la nouă dimineaţa, a declarat el pentru Time, dar asta se întâmpla pentru că mai muncea o oră sau două acasă, înainte.
Pentru publicul care-i privea, părea că cei mai de succes oameni sunt sclavii unui computer de dimineaţa până seara şi uneori chiar mai mult. Antreprenorul Mark Cuban spune că nu şi-a luat o vacanţă timp de şapte ani când şi-a pus afacerea pe picioare. Jeff Bezos şi colegii săi de la Amazon spun că, pe la mijlocul anilor

1990, lucrau 12 ore pe zi, şapte zile pe săptămână, iar Marissa Mayer spune că petrecea 130 de ore pe săptămână în faţa computerului când lucra la Google. Şi lista poate continua.

Unul dintre cele mai comune adjective folosite pentru a descrie directorul modern este dependent de muncă. De obicei este folosit ca un compliment sau ca un simbol al respectului. „Dacă te trezeşti că vrei iar să apeşi butonul de amânare a alarmei", scria Max Nisen în Business Insider, „uită-te (la aceşti directori executivi) pentru inspiraţie." Anim Aweh, un consilier al cărui cabinet se află în Silicon Valley, în California, declara pentru New York Times: „Oricine îşi doreşte să fie un angajat model. Mi-a spus o femeie, odată: Aşteptarea nu e să lucrezi inteligent, ci să lucrezi din greu. E vorba doar despre fă, fă, fă, până când nu mai poţi să mai faci nimic."

Mare parte din această presiune vine din structurile şi cultura existente în corporaţii. După cum am menţionat, una dintre cele mai simple măsurători disponibile pentru a evalua performanţa cuiva sunt orele pe care le petrece la birou, întrucât orele în plus sunt deseori observate şi recompensate. Dacă se întâmplă să treacă şeful prin birou pe la ora şase şi să te vadă încruntat în faţa calculatorului, tastând furios, o să creadă că, cel mai probabil, eşti un angajat dedicat şi loial. Biroul gol de lângă tine poate aparţine cuiva care, din câte se pare, nu-şi ia slujba destul de în serios.

Am internalizat aceste valori atât de mult, până în punctul în care mulţi dintre noi am devenit credincioşi dispuşi şi devotaţi ai acestei idei. Ne-am convertit la

religia orelor peste program şi avem convingerea că munca fără încetare nu este doar cel mai bun mod de a obţine o promovare, ci cel mai bun mod de-a trăi.
Oriunde te uiţi o să găseşti sfaturi despre cum să-ţi „schimbi" obiceiurile pentru a obţine rezultate mai bune. Internetul este plin cu articole şi sfaturi despre cum să foloseşti fiecare clipă în care eşti treaz pentru a avansa în cariera pe care ţi-ai ales-o.
Un antreprenor cunoscut drept Gary Vee (prescurtare de la Vaynerchuck) a ajuns de patru ori pe lista cu cel mai bine vândute cărţi, oferind doar sfaturi despre cum să faci bani şi să-ţi creşti influenţa. El le spune fanilor: „A fost uşor pentru mine să lucrez 19 ore pe zi în ultimii 20 de ani, pentru că asta este singura viteză pe care o cunosc".[58] Dacă lucrezi cel puţin 12 ore pe zi, Vaynerchuck spune că eşti pe „cel mai direct drum spre succes".
Desigur, greşeşte. Studiu după studiu ne arată că orele peste program sunt contraproductive şi duc la un randament scăzut de-a lungul timpului. Dar mulţi dintre noi simţim intuitiv că, dacă muncim mai mult, înseamnă că vom reuşi să avansăm. Timpul înseamnă bani, aşa că mai mult timp înseamnă mai mulţi bani, nu? „Dacă vrei ţărţămuri, dacă vrei să-ţi cumperi avioane?", spunea Vaynerchuck unui public format din fanii lui.
„Munceşte! Aşa poţi să le obţii."
Iar noi înghiţim gogoaşa asta. Sună adevărat, pare să fi funcţionat pentru Gary Vee şi pentru Bill Gates, iar de-asta mulţi dintre noi nici nu ne-am mai luat vacanţa pe care o meritam: ne e teamă că vom pierde teren. Sunt

mulţi angajaţi care nu primesc concediu plătit, iar cei care-l primesc aleg să nu profite de el.
Jared Yates Sexton, de la Georgia Southern University, mi-a spus despre o conversaţie pe care a auzit-o după o şedinţă a profesorilor: „Unul dintre colegii mei i-a spus altuia: «Ea îşi ia multe vacanţe!» Asta a fost o insultă. Implicaţia era că leneveşte, nemuncind pe tot parcursul verii."[59] Regulamentul intern nu specifică dacă să lucrezi toată vara sau să te relaxezi undeva, pe-o plajă. Politicile care nu sunt scrise în mod explicit în regulamentul intern sunt puse în aplicare deseori prin ruşinarea angajaţilor.
Aceasta este o problemă serioasă în America. Statele Unite este singura naţiune din OCDE (Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică) care nu-i obligă pe angajatori să le ofere angajaţilor concediu plătit. în Uniunea Europeană, angajaţii au un minimum de 20 de zile libere plătite garantate, iar europenii profită, în general, de ele.
Dar iată care este ironia: faptul de a sta mult la birou poate chiar să te împiedice să avansezi în carieră. Realizează chiar opusul. Chiar dacă americanii spun că le e teamă să-şi ia liber pentru că ar putea fi pedepsiţi, cercetările arată că e mai probabil ca oamenii care îşi iau cel puţin 11 zile de concediu să primească o mărire de salariu decât cei care-şi iau doar zece zile de concediu sau mai puţin.
Am descoperit pe pielea mea că acest lucru este adevărat. Cu cât refuz mai multe invitaţii de a vorbi în public şi cu cât îmi protejez mai abitir zilele libere, cu atât mai multe invitaţii primesc şi cu atât sunt mai mari tarifele propuse. începând cu 2014 am tăiat mult din

orele de lucru, dar veniturile mele s-au mărit de patru ori. Nu spun că reducerea orelor a dus la mai mulţi bani, dar faptul că am muncit mai puţin cu siguranţă că nu m-a costat nici bani, nici statut profesional.

Recent, am fost îngrozită să citesc un articol din Harvard Business Review scris de strategul în marketing Dorie Clark. Clark avertizează că, dacă-ţi iei zile libere, o să rămâi în urmă şi subliniază importanţa de a folosi fiecare moment pentru a-ţi face relaţii. „E uşor şi îmbietor să-ţi spui să iei o vacanţă pentru că o meriţi"[60], scrie Clark. „Dar o întrebare mai bună este dacă eşti pregătit să profiţi profesional de vacanţă - să dedici, cu adevărat, timpul şi efortul necesare pentru a deveni acea persoană, acel tip de profesionist care-ţi doreşti să fii."

Te rog să nu „profiţi profesional de vacanţă"! De fapt, dacă îţi petreci concediul cu adevărat departe de stresul de la serviciu, cercetările arată că e mai probabil să te întorci la muncă mai odihnit şi, într-un final, să performezi mai bine. „Profitatul profesional de vacanţă" te poate face să greşeşti mai mult şi să iei mai multe decizii proaste la birou. Probabil că se va întoarce împotriva ta.

Zeci de ani de cercetări neagă această teorie conform căreia „lupta" constantă te ajută să obţii ceea ce-ţi doreşti. Studii nenumărate arată că timpul liber stimulează productivitatea, creativitatea şi rezolvarea problemelor. Poate chiar să-ţi îmbunătăţească sistemul imunitar, iar astfel va fi mai puţin probabil să te îmbolnăveşti şi să-ţi iei concediu medical. Aşadar, de ce nu-şi iau americanii o pauză? Pentru că am fost spălaţi

pe creier să credem că munca asiduă în sine este cheia către succes.

într-un editorial care protestează faţă de etica nesănătoasă a muncii din Silicon Valley, Daniel Heinemeier Hansson subliniază că Charles Darwin muncea doar patru ore pe zi, iar Kobe Bryant se antrena doar şase ore pe zi în afara sezonului. Hansson, fondatorul Basecamp şi autor al cărţii Rework, spune: „Nu-mi zice că e ceva în mod unic solicitant în crearea unui alt nenorocit de proiect care să eclipseze realizări precum Originea speciilor sau câştigarea a cinci campionate. E o vrăjeală. O vrăjeală extractivă şi contraproductivă trâmbiţată de oameni care fie au nevoie de exprimare ca să- şi explice propriile regrete şi sacrificiile personale, fie sunt într-o poziţie care le permite să transforme vieţile şi bunăstarea altora în carne de tun."[61]

Şi ca să nu crezi că astea sunt doar vorbe-n vânt, Hansson şi-a pus banii pe acelaşi plan cu filosofia. Angajaţii lui Hansson lucrează 40 de ore pe săptămână în majoritatea anului şi doar 32 de ore în timpul verii. într-un editorial din 2017, el a scris: „Dependenţa de muncă este o boală. Cei care suferă de ea au nevoie de sfaturi şi de strategii de adaptare, nu de încurajări pentru întreţinerea ei." Dacă este o boală, e una dintre cele mai grele: e acel tip de boală pe care n-o să admitem că o avem şi, drept urmare, pentru care nu căutăm să ne tratăm. Dependent de muncă nu ar trebui să fie un compliment sau o laudă de sine - ar trebui să fie un strigăt de ajutor.

Dacă tot mai crezi, după toate astea, că trebuie să lucrezi mai mult de 40 de ore pe săptămână, că nu e posibil să-ţi termini treaba dacă munceşti mai puţin timp, lasă-mă să mai încerc încă o dată să te conving că opusul este adevărat. Poate vei fi influenţat de experienţa unui loc unde s-a căutat să se descopere ce se întâmplă atunci când se renunţă la orele de muncă în exces.

în 2015, administratorii unuia dintre cele mai mari spitale din Europa, Spitalul Universitar Sahlgrenska, erau îngrijoraţi de faptul că angajaţii lor sunt epuizaţi, aşa că au decis să taie din orele de lucru de la secţia de ortopedie. Mai mult de 100 de asistente medicale şi doctori au început să lucreze doar şase ore pe zi. Sunt sigură că-ţi poţi imagina cât de revoluţionară a fost această decizie într-o industrie celebră pentru programele sale punitive, unde se instalează paturi în camerele de recreere pentru ca asistentele şi rezidenţii să poată să tragă câte un pui de somn din când în când. Pun pariu că administratorii erau destul de nelinişţiţi în legătură cu experimentul, dar, de când au redus turele, secţia de ortopedie a devenit mai productivă şi eficientă. Directorul executiv, Anders Hyltander, a declarat pentru New York Times că zilele de concediu medical s-au împuţinat până aproape de dispariţie. „Ani la rând, ni s-a spus că ziua de lucru de opt ore este optimă"[62], spunea Hyltander. „Dar dacă vrei să creşti productivitatea, fii deschis la idei noi!"

Vechea cutumă e că orele peste program sunt echivalentul unui volum mai mare de muncă şi al oamenilor mai capabili. Dar asta este, într-adevăr, o

cutumă foarte veche. Cu toate că a fost un lucru intenţionat din partea managerilor de corporaţii să-i convingă pe oameni că orele peste program te fac un angajat mai bun şi mai înclinat către a avea succes, această deziluzie a fost rezultatul parţial neintenţionat al „îmbunătăţirilor" din viaţa de la serviciu. De exemplu, directorii executivi au investit în mod repetat în canapele confortabile şi mese de picnic şi au amenajat cu atenţie birourile pentru ca angajaţii să se simtă ca acasă. Intenţia a fost, în mare parte, binevoitoare.

Angajaţii petreceau mult timp la serviciu, aşa că managerii şi-au dorit să facă mediul să pară cât mai frumos şi plăcut posibil. Ca rezultat, pentru mulţi angajaţi care lucrează în birou nu există o diferenţă prea mare de confort între serviciu şi acasă. Biroul se poate „simţi" ca o a doua casă pentru unii, iar managerii fac greşeala de-a spune „Suntem toţi o familie", ca să promoveze sentimentul camaraderiei. Dar biroul nu este acasă, iar colegii nu sunt familia ta. Poţi fi dat afară oricând, ceea ce, în general, nu se aplică şi în familii, iar eu sper din suflet că locul tău de muncă nu te forţează să tolerezi nişte disfuncţionalităţi întâlnite în relaţiile personale. Crearea unor medii familiare pentru locurile de muncă ne-a făcut să fim confuzi şi să credem că acestea ne pot satisface nevoia de conexiune socială şi de apartenenţă, dar nu aşa stau lucrurile.

în vreme ce este important să creezi un mediu sigur, confortabil şi care sprijină gândirea creativă, mai e crucial şi să existe o distincţie clară între serviciu şi

ceea ce este în afara serviciului. „Munca a devenit mai mult decât muncă", mi-a spus profesoara Silvia Bellezza, de la Universitatea din Columbia. „Acum, munca satisface unele dintre nevoile de socializare care înainte puteau fi satisfăcute doar cu ajutorul familiei şi al prietenilor."[63] Pe măsură ce vieţile noastre au devenit mai singuratice şi mai izolate, mulţi oameni preferă să stea la serviciu, unde au măcar un oarecare nivel de contact social.

Un alt efort nechibzuit a fost crearea planurilor de birou deschis.[64] în acest caz, motivul a fost unul nobil şi pozitiv: executivii au căutat să creeze echipe mai închegate şi să încurajeze interacţiunea socială. în final, efectul a fost exact opusul. Anii de cercetări arată că birourile deschise îi fac pe oameni să vrea să vorbească mai puţin unii cu alţii. Lipsa intimităţii provoacă stres şi, prin urmare, descurajează gândirea creativă. I-am expus pe oameni, iar ei s-au retras. Poţi să-i blamezi? Mulţi experţi au prezis că birourile deschise vor produce un salt al productivităţii, dar, din nou, rezultatele au fost complet diferite de aşteptări. Unii manageri au considerat că le pot induce angajaţilor concentrarea dacă le e dificil să ascundă ceea ce fac. Dar Ethan Bernstein, profesor de comportament organizaţional la Harvard, a descoperit că atunci când pereţii birourilor au căzut, angajaţii au început să depună şi mai mult efort să-şi ascundă activităţile. Au găsit motive noi să plece din birou sau să piardă vremea în camera de recreere; unii şi-au creat chiar coduri secrete, încât să poată comunica cu colegii fără să-i înţeleagă nimeni. Angajaţii au început să folosească sălile de conferinţă ca să poată închide

uşa sau au început să vină mai devreme ca să poată lucra singuri. Bernstein a sugerat că „instalarea unor zone private ar putea, în anumite circumstanţe, să crească performanţa".
înţeleg că de multe ori e greu să prevezi impacturile negative pe care le-ar putea avea alegerile tale, în special atunci când intenţia este de-a le face altora viaţa mai uşoară. Tot aici, hai să ne uităm la o diferenţă fundamentală între Europa şi Statele Unite. Pentru o bună perioadă de timp, magazinele din Europa erau închise în weekend. Până foarte recent, exista o interdicţie la cumpărături duminica în ţări precum Germania, Danemarca, Ungaria, Spania şi Marea Britanie. încă există o astfel de interdicţie în Polonia. Mulţi dintre noi ar putea să considere că astfel de politici provoacă inconveniente. Cu siguranţă, este mult mai avantajos să poţi cumpăra haine şi alte lucruri în orice zi din săptămână. Dar Silvia Bellezza spune că americanii au plătit un preţ pentru cumpărăturile de weekend. „Oamenii din Europa trebuie să-şi rezolve treburile în timpul săptămânii", spune ea. „Aşa că pleacă de la serviciu la timp. în Statele Unite, poţi să-ţi faci cumpărăturile oricând. Unele magazine sunt deschise 24 de ore pe zi." Asta înseamnă că oamenii sunt dispuşi să rămână la birou pentru că ştiu că asta nu le va afecta abilitatea de a rezolva lucruri acasă.
Poate cea mai dezastruoasă consecinţă neintenţionată a unei intenţii pozitive datează încă de pe vremea lui Henry Ford, la începutul secolului XX. Pe 1 mai 1926, Ford Motor Company a devenit una dintre primele firme care au instituit săptămâna de lucru de 40 de ore pentru angajaţii săi. Ford deja crease ziua de cinci

dolari în 1914, o decizie care a avut un impact profund asupra muncitorilor de pretutindeni şi care a ajutat la crearea unei noi clase de consumatori: angajaţii cu destule venituri „dispensabile", capabili să-şi permită să achiziţioneze chiar vehiculele pe care le construiau. Lui Ford i se atribuie deseori meritul că a ajutat la crearea clasei de mijloc în Statele Unite.

în timp ce limitarea timpului de lucru la 40 de ore pe săptămână a fost importantă pentru echilibrarea vieţii de familie cu cea profesională, Ford le-a spus reporterilor că a fost motivat mai mult de capitalism decât de filantropie. „Relaxarea", a declarat Ford pentru revista World's Work, „este un ingredient indispensabil pentru o piaţă de consum aflată în creştere, pentru că muncitorii au nevoie de destul timp liber încât să găsească folosinţă pentru produsele pe care le consumă, inclusiv pentru automobile."[65]

Cu alte cuvinte, Ford le-a crescut salariile angajaţilor pentru ca aceştia să-i poată cumpăra produsele şi le-a limitat orele de lucru ca să poată avea timp să meargă la cumpărături. Multe corporaţii au urmat exemplul lui Ford. Să fii un client loial a devenit marca unui angajat bun în majoritatea companiilor şi, într-un final, politicienii au prins şi ei această chemare la luptă şi i-au încurajat pe cetăţeni să cumpere, ca să-şi demonstreze dragostea pentru naţiune. De exemplu, la două săptămâni după evenimentele din 11 septembrie, preşedintele George W. Bush le-a spus cetăţenilor: „Faceţi-vă treaba în ţară... Duceţi-vă în Florida, la Disney land. Luaţi-vă familiile şi bucuraţi-vă de viaţă!"

Ideea conform căreia consumul este bun pentru sănătatea unei naţiuni este una foarte recentă. Nu cu mult timp în urmă, cheltuielile excesive erau considerate imorale, iar datoriile erau văzute ca un defect de caracter. în anii 1800, multe guverne europene au creat conturi de economii la oficiile poştale locale şi chiar la unele şcoli, ca să-i încurajeze pe tineri să pună bani deoparte.
„Toate aceste culturi încurajate ale economisirii rezistă astăzi în multe economii avansate", scrie Sheldon Garon, autor al Beyond Our Means: Why America Spends While the World Saves.[66] Nu trebuie să mai reamintesc faptul că anii 1800 au fost apogeul Revoluţiei industriale, aşa că această trecere de la economisire la cheltuială a fost doar o altă schimbare ce a venit odată cu mecanizarea.
Rata de economisire pe gospodărie în Uniunea Europeană se învârte în jurul a 10%. Aproape cât era în Statele Unite în anii 1960. Acum a scăzut la aproape 2% în America, iar abordarea americană faţă de cheltuieli pare că se răspândeşte. în 2017, pentru prima dată în 30 de ani, cetăţenii britanici au cheltuit mai mult decât au produs. Şi Australia a văzut o schimbare similară: economiile au scăzut de la aproape 10% în 1959, la puţin peste 2% în 2018.
în multe state, cetăţenii sunt încurajaţi să cumpere mai mult, pentru a menţine profiturile corporaţiilor ridicate. Iată cum funcţionează: productivitatea a crescut în secolul XX, dar orele de muncă au rămas la fel. în loc să facem 100 de console de jocuri video în 40 de ore de muncă, facem 150. Aceste 50 de console în plus trebuie

să se ducă undeva. Corporaţiile categoric nu vor să plătească chirie pentru a-şi stoca marfa într-un depozit şi nici nu le dau angajaţilor liber pentru a cumpăra marfa în exces.
Aşadar, consumatorilor li se spune să menţină afacerile puternice cumpărând mai multe lucruri. „Cel mai mare cadou pe care-l pot primi Statele Unite în timpul vacanţei de iarnă", scria Larry Light de la emisiunea MoneyWatch de pe CBS, „sunt cumpărăturile masive pe care le face consumatorul american, care sunt acum motorul principal ce pune în funcţiune performanţa economică."[67] Un agent al unui sindicat local al mecanicilor din Florida a scris un editorial în 2011 în care declara: „Răspunsul la toate problemele economice ale Americii se află în propria curte. Răspunsul este: cumpără american!"[68]
în ultimii ani, tinerii au început să reziste acestei presiuni şi, în consecinţă, au fost puşi la zid de o mare parte a societăţii. Milenialii aleg să-şi cheltuie banii pe experienţe, nu pe lucruri. în loc să-şi aleagă un loc de muncă de unde pot obţine un salariu mai mare, tinerii caută angajatori care le împărtăşesc valorile, iar 84% dintre ei cred că este de datoria lor să schimbe lumea. în mod deloc surprinzător, economia globală dă vina pe mileniali pentru că au ucis piaţa diamantelor, magazinele universale, industria auto, industria turismului şi cazinourile.
La nivel colectiv, am ales să profităm de beneficiile productivităţii şi să le investim în mai multe produse, nu în ore mai puţine. Prin urmare, pe măsură ce creştea oferta, preţul multor lucruri care erau, odinioară, considerate a fi de lux a scăzut considerabil.

începând cu anii 1980 şi 1990, chiar şi familiile din pătura de mijloc au început să-şi permită mai multe televizoare. Primul telefon mobil, un Motorola DynaTAC, costa aproximativ 4 000 de dolari în 1983. 20 de ani mai târziu, un iPhone din prima generaţie costa 600 de dolari. La începutul anilor 1980, un cuptor cu microunde te uşura de cel puţin 600 de dolari. Astăzi, am intrat în magazinul Target de la colţul străzii şi am descoperit un cuptor mare cu microunde care costa mai puţin de 40 de dolari.

în vreme ce toate aceste forţe trăgeau şi întindeau economiile naţionale, la finele secolului XX a avut loc o evoluţie culturală fascinantă. Excluzând capetele extreme ale spectrului veniturilor (miliardarii şi prietenii lor milionari, împreună cu săracii aflaţi la cealaltă extremă), accentul cultural s-a mutat de pe obiectele de lux pe ocuparea timpului. Oamenii au încetat să se mai laude cu televizoarele lor cu plasmă şi au început să „se plângă" de programele încărcate. Statutul nu mai era oferit doar pe bază de iPhone; toată lumea pare să aibă un iPhone. în schimb, oamenii au început să fie respectaţi în funcţie de cât de puţin timp liber aveau.

Pe când mă plimbam cu trenul în jurul ţării, o tânără care călătorea din Boston către New York m-a întrebat dacă fusesem concediată. „Pur şi simplu nu-mi pot imagina când îţi găseşti timp. Dacă mi-aş lua eu două săptămâni de concediu, tot departamentul s-ar prăbuşi. Literalmente s-ar prăbuşi", mi-a spus ea. Evident, nu sunt de părere că ai ei colegi ar fi fost incapabili să funcţioneze fără prezenţa ei, dar mesajul pe care mi l-a

transmis a fost clar: sunt indispensabilă. Sunt ocupată pentru că sunt importantă.
Aceasta nu este doar o dovadă anecdotică obţinută de la o singură femeie, într-o zi, în tren. Să ne plângem de cât de puţin timp avem a devenit cea mai comună activitate a sfârşitului anilor 1990 şi a începutului anilor 2000. Cercetătorii au observat această schimbare cu ani buni în urmă şi au început să investigheze fenomenul ocupării timpului ca simbol al statutului.
în 1899, economistul şi sociologul Thorstein Veblen şi-a publicat extrem de influenta carte Teoria clasei de lux. în ea, a remarcat că unul dintre cei mai puternici indicatori ai succesului era „absenteismul ostentativ de la muncă".[69] Veblen ar fi surprins să afle că, pe parcursul următoarei sute de ani, inactivitatea a ajuns să însemne nu succes, ci sărăcie.
Aceasta este o problemă în special în Statele Unite, Canada, Australia şi Marea Britanie. Studiile au arătat că oamenii presupun că cineva care poartă o cască prin Bluetooth[70] (care, aparent, are nevoie să facă mai multe lucruri în acelaşi timp şi să răspundă la telefoane toată ziua) are un statut mai ridicat decât cineva care poartă căşti normale şi care ar putea să asculte muzică sau, pur şi simplu, să se relaxeze. Din nou şi din nou, în studiile de cercetare, atunci când ni se dă de făcut o alegere între doi indivizi asemănători, spunem că persoana cea mai ocupată este şi cea mai importantă. Esenţialmente, dacă te lauzi cu cât de ocupat eşti dă impresia că eşti valoros şi la mare căutare, asemenea tinerei mele prietene din tren. în loc să poarte produse

scumpe şi să demonstreze că hainele sale au o valoare mare, persoana care este foarte ocupată se laudă, implicit, şi cu valoarea sa intrinsecă, cu propria inteligenţă. Poate să vorbească despre toate programările şi sarcinile din calendarul său sau poate răspunde la toate invitaţiile cu: „Va trebui să-mi verific programul". Când o întrebi ce face, în loc să-ţi spună „Bine", e posibil să-ţi răspundă: „Sunt ocupată".

Unul dintre motivele pentru care „ocuparea" cronică este atât de comună în locuri precum Statele Unite, şi nu în locuri precum Italia, este acela că americanii au pus multă vreme preţ pe statutul câştigat, care este un efect advers al mitului omului autodidact. Programul încărcat este cel care arată valoarea ta intrinsecă, nu numele de familie sau venitul anual brut. Mai mult decât atât, lipsa timpului liber este un indicator al faptului că munceşti mult şi din greu, iar aceşti oameni câştigă respectul celorlalţi aproape imediat.

Asta nu înseamnă că bunurile scumpe nu mai sunt căutate sau folosite pentru a arăta statutul. în 1899, când Veblen scria despre „consumul ostentativ", vorbea despre plăcerea răspândită de a cumpăra obiecte extrem de inutile, dar foarte costisitoare. „Relaxarea a fost pe primul loc la început şi era mult deasupra consumului inutil de bunuri", scria Veblen. „Din acel moment încolo, consumul a câştigat teren până când, în momentul prezent, deţine supremaţia."[71] Toate astea sunt încă adevărate pentru cei care câştigă cel mai mult şi care caută să cumpere case şi mai mari, elicoptere şi iahturi, dar nu se mai aplică atât de mult pentru restul dintre noi.

Consumul ostentativ şi-a atins apogeul în ultimele zile ale secolului XX. în 1970, economistul suedez Staffan Linder scria despre „clasa cea relaxată şi hărţuită". îi descria ca fiind „hărţuiţi" pentru că explozia numărului de produse disponibile şi accesibilitatea lor relativă - o persoană putea întotdeauna să găsească ceva de cumpărat, indiferent de nivelul veniturilor - au provocat un tip special de stres.
în perioada anilor 1980 şi 1990, costul produselor care odinioară era considerat a fi dincolo de mijloacele clasei de mijloc scădea rapid. Productivitatea creştea încet, dar sigur, producătorii creau depozite pline de bunuri, iar preţurile scădeau pentru a face produsele să plece de pe rafturi.
Economiştii au început să îşi dea seama că John Maynard Keynes s-ar putea să fi greşit când postulase că oamenii vor lucra doar ca să cumpere ceea ce au nevoie. în schimb, oamenii pot continua să cumpere doar pentru a experimenta, din nou şi din nou, acea plăcere care însoţeşte achiziţionarea unui obiect nou. Primim o doză de dopamină în creier de fiecare dată când cumpărăm ceva şi putem deveni literalmente dependenţi de cumpărături.
în cartea Revisiting Keynes, Lorenzo Pecchi şi Gustavo Piga argumentează că entuziasmul nostru faţă de cumpărarea unui lucru nou este intens, dar de scurtă durată. „Consumatorul mediu", spun ei, „se obişnuieşte repede cu ceea ce a achiziţionat şi... aspiră rapid să deţină următorul produs la rând."[72] Deci, în vreme de Keynes a prezis că vom ajunge să muncim foarte puţin,

creşterea consumului nenecesar este, parţial, motivul pentru care a greşit.
Glorificarea consumerismului a creat un cerc vicios. Lucrăm din ce în ce mai multe ore pentru a cumpăra produse despre care credem că ne vor îmbunătăţi viaţa, încetăm destul de repede să ne bucurăm de ele, produsele însele necesită timp şi mentenanţă care ne ocupă din timpul liber, asta ne face nefericiţi, aşa că decidem să ne uşurăm sentimentul de tristeţe cu un produs nou.
Ai putea fi de părere că această problemă se regăseşte la categoriile mai mari de venituri, pentru că cei bogaţi au, deseori, destui bani ca să-şi cumpere orice vor şi nu simt nevoia să facă mai mulţi bani pentru a cumpăra mai multe lucruri.[73] Te-ai obişnuit deja să-ţi spun că, după cât se pare, fix opusul este adevărat? Aminteşte-ţi citatul din 1965 pe care l-am folosit mai devreme din economistul şi sociologul Gary S. Becker: „Atunci când oamenii sunt plătiţi mai bine, muncesc mai mult, pentru că munca este mult mai profitabilă decât timpul liber".[74] Acest lucru se aplică chiar şi celor aflaţi în topul veniturilor.
Spre disperarea mea, m-am descoperit şi pe mine prinsă în această capcană, îmi programam o săptămână de relaxare, apoi venea o ofertă prea bună pentru a fi refuzată. Nu pot să refuz suma asta de bani, mă gândeam eu. Dacă cineva mi-ar fi oferit 200 de dolari să zbor până în Denver şi să ţin un discurs, n-aş fi avut nici o problemă să spun nu. Dar cu cât suma creşte mai mult, cu atât banii par mai valoroşi decât timpul, chiar dacă nu am nevoie de bani în plus. Şi nici măcar nu mă

aflu în topul celor cu mulţi bani, unde aş pune pariu că ofertele sunt şi mai greu de refuzat.

Din moment ce întotdeauna există ceva de cumpărat, niciodată nu sunt destui bani pentru cei din clasa de mijloc, iar asta înseamnă că niciodată nu muncim destul de mult. Rezultatul este că orele noastre libere încep să provoace stres. Timpul înseamnă bani, iar noi ne simţim vinovaţi atunci când îl pierdem pe lucruri neproductive şi neprofitabile.

Putem vedea schimbarea în ceea ce se consideră a fi statut înalt atunci când examinăm datele referitoare la cine munceşte cel mai mult. în anii 1980, gulerele albastre lucrau mai multe ore decât gulerele albe, ceea ce însemna că un venit mai mic era echivalentul zilelor mai lungi de muncă. De atunci, lucrurile au luat o altă turnură. Acum, e de două ori mai probabil ca muncitorii care au absolvit o facultate, spre deosebire de omologii lor cu guler albastru, să lucreze mai mult de 40 de ore pe săptămână.

între anii 1985 şi 2005, oamenii fără diplomă de liceu câştigau aproape opt ore de timp liber pe săptămână. Aşadar, astăzi, la modul general, cu cât câştigi mai puţin, cu atât ai mai mult timp liber. Aşa că nu e chiar aşa greu de înţeles cum se face că, cu cât munceşti mai multe ore, cu atât oamenii te văd ca fiind mai important şi mai înstărit.

Acum nu e la modă să ai timp de pierdut. „Când eram copil", îmi spunea Graeme Maxton, „tatăl meu era într-un club de golf. Trebuia să aştepţi zece ani să fii acceptat. Astăzi, poţi să intri imediat, pentru că oamenii îşi petrec timpul la serviciu sau la cumpărături.

Şi hobby-urile au dispărut cam din acelaşi motiv. Oamenii nu mai au timp de golf."[75]
Un chestionar din 2015 adresat jucătorilor de golf[76] a arătat că majoritatea e de părere că pierzi prea mult timp să joci la 18 găuri. Jucătorii mai tineri de 45 de ani au spus că ar prefera să joace doar pentru aproximativ 90 de minute, iar multe terenuri de golf oferă în ziua de astăzi trasee cu nouă găuri. Această nerăbdare se vede în tot felul de industrii: oamenii chiar ascultă podcasturi şi cărţi audio la o viteză de două sau chiar de trei ori mai mare pentru a le termina mai repede.
Dar iată care este cea mai mare ironie dintre toate: ne drămuim viaţa personală pentru a avea mai mult timp pentru cariere, dar nu obţinem returnarea investiţiei la care ne-am aşteptat. Munca în exces este definită ca ocupând mai mult de 50 de ore pe săptămână, iar oamenii care lucrează atât de mult abia dacă fac cu şase procente mai mult decât cei care au programe rezonabile. Aşa că, dacă ai un salariu mediu de 45 000 de dolari pe an, ai
primi doar vreo 2 500 de dolari în plus pentru munca excesivă pe care o depui.
La un nivel profund, cred că înţelegem care ar trebui să ne fie priorităţile. Atunci când oamenii sunt întrebaţi în chestionare, de obicei spun că ar prefera să aibă timp, nu bani. Sondajele din Europa şi America de Nord au arătat în mod repetat că oamenii pun mai multă valoare pe timpul liber, decât pe lucruri. Ca răspuns, corporaţiile au investit sume enorme ca să ne schimbe părerea despre acest subiect. După cum spunea scriitorul J.R. Benjamin, „Unul dintre motivele pentru

care se cheltuie mai mult de un trilion de dolari în America pe marketing este încercarea de a ni se submina tendinţa naturală de a ne dori timp liber".[77]
Există moduri eficiente de a contracara toată această spălare pe creier. O soluţie este să te apuci de un hobby care necesită foarte mult timp. Am început din nou să cos goblen, chiar dacă unul dintre prietenii mei m-a atenţionat că nu-mi voi putea vinde niciodată proiectele pentru că oamenii nu sunt dispuşi să plătească pentru toate orele de care am nevoie ca să le termin. Nu-mi pasă. Voi continua să cos minunatele mele goblenuri care îmi mănâncă ore nesfârşite şi voi refuza cu încăpăţânare să le pun un preţ. Mă fac fericită. De fiecare dată când mă uit la cusăturile atente şi la culorile extraordinare, mă simt mândră de ceea ce am realizat. Acel sentiment este nepreţuit. Cine ştie? Poate chiar o să încep să fac iar casete cu poveşti.
Am sacrificat destul de multe pe altarul muncii asidue şi al orelor nesfârşite de lucru. Ne-am dat la schimb intimitatea, grupurile de prieteni, hobby-urile şi pacea mintală pentru obiceiuri care sunt mai profitabile din punct de vedere comercial. Dar întrebarea imperativă este asta: merită? Pentru ultimele decenii, răspunsul a fost da, dar poate că e momentul să ne mai gândim o dată la asta.

5. Munca vine acasă

Misiunea pentru atingerea vârfului productivităţii a ajuns acum să fie soră cu o religie, una care aduce laolaltă înalţi Prelaţi (guru ai managementului timpului, specialişti în sfaturi de viaţă, antrenori de productivitate, profesionişti-vedete în management),

diverse învăţături (aplicaţii, instrumente, abordări, metode, mementouri, reproiectarea spaţiului de lucru, forme de disciplină) şi milioane de aspiranţi dornici (primi adepţi, participanţi la seminare, martori, devotaţi). O căutare pe Google pentru „ cum să fii mai productiv" produce, în prezent, peste 40 900 000 de rezultate.

Andrew Taggart

îţi aminteşti imboldul din anii 1990 de a petrece „timp de calitate" cu copiii? Tocmai ce terminam liceul în perioada aceea şi-mi aduc aminte că vedeam fraza asta aruncată prin toate revistele pentru femei şi o auzeam pe la toate emisiunile de la televizor. Unul dintre profesorii mei de la facultate folosea prescurtarea „TC" şi spunea lucruri de genul: „Programul meu se termină la trei azi. Am rămas dator cu vreo două ore de TC cu copiii mei."

Toată chestia asta a ţinut relativ puţin. în 1997, Newsweek a publicat un articol numit „Mitul timpului de calitate". Am devenit părinte la aproape un an după apariţia acelui articol, atunci când timpul de calitate nu prea mai era la modă. Pentru mine, oricum fusese o idee ridicolă. Logodnicul meu era peste ocean în armată, în Bosnia, când s-a născut fiul meu. Eram un părinte singur. De nevoie, fiul meu venea cu mine peste tot, chiar şi la birou, atunci când a crescut un pic mai mare. Pentru mine, nu era nici o diferenţă între timp de calitate şi timp normal. De câte ori aveam ocazia să-i citesc ceva sau să ne jucăm, profitam de oportunitate.

Cu toate că oamenii vorbesc doar rareori despre timpul de calitate, conceptul din spatele său a supravieţuit. Ideea că poţi proiecta o oră de petrecut cu copiii tăi,

care să fie atât de grozavă şi de plină de impact încât să compenseze toate nopţile în care vii târziu de la serviciu, este un principiu subînţeles în multe cămine. Această idee a pornit de la locurile de muncă, unde managerii au crezut mult timp că pot crea un mediu care să contribuie la creşterea calităţii muncii.

Cam pe la începutul anilor 1990, pe când familiile erau încă entuziasmate de conceptul de timp de calitate, sociologul Arlie Russel Hochschild îşi petrecea verile observând vieţile profesionale şi de familie ale angajaţilor din marile corporaţii americane. Mulţi dintre ei vorbeau despre timpul de calitate, iar Hochschild spunea că intenţia era de a se transfera „cultul eficienţei de la birou acasă. în loc să ne petrecem nouă ore pe zi cu un copil, ne autodeclarăm capabili să obţinem acelaşi rezultat cu o oră de o calitate mai intensă... Legăturile noastre de familie sunt recalibrate pentru a obţine productivitate mai mare într-un timp mai scurt."[78]

înţeleg complet vina pe care o simte un părinte atunci când trebuie să spună în mod repetat: „Du-te să te joci în camera ta! Eu trebuie să termin asta." Ştiu cât de dureros poate fi să intri, în sfârşit, pe uşă noaptea, nerăbdător să-ţi vezi copilul, doar ca să afli că deja s-a dus la culcare. Nu e nici o surpriză că încercăm să rezolvăm aceste probleme de-acasă folosind aceleaşi tehnici care par să funcţioneze bine la birou.

Adevărul este că am adus acasă mult mai multe decât doar ideea timpului de calitate. Mulţi dintre noi au muncit din greu la casele lor ca să le facă cât mai

eficiente posibil, iar asta a provocat efecte de sine stătătoare.
Când plecăm de la birou, luăm din ce în ce mai multă muncă acasă cu noi, ne structurăm orele libere în jurul calculatorului şi al telefonului şi ne modelăm vieţile în aşa fel încât să se acomodeze mai bine cu slujbele pe care le avem. Poate ca să ne simţim mai bine, ne aducem un pic din acasă la serviciu. Ne sărbătorim zilele de naştere şi ne aducem copiii la muncă (aşa cum făceam şi eu), mergem la sălile de sport din clădirea de birouri, facem cumpărăturile de
Crăciun de la calculatoarele companiei.
Dar astea nu sunt doar veşti proaste, desigur. Estomparea acestei linii dintre serviciu şi acasă nu este neapărat un lucru rău. Există şi avantaje ale acestei strategii. Poate că scrierea de acasă a unui raport înseamnă că mai poţi petrece nişte ore în plus cu cei dragi. Poate că tablourile colorate şi plantele luxuriante şi verzi de la birou te ajută să te relaxezi şi sporesc creativitatea. Poate că te cerţi cu partenerul, iar biroul este un refugiu faţă de ostilitatea de acasă.
Dar la finalul zilei, n-ai făcut nici o brânză. Ştim multe despre ce perspectivă au oamenii asupra locurilor lor de muncă. Drumul dintre serviciu şi acasă a fost unul cu sens unic. Cu alte cuvinte, în bătălia dintre birou şi sufragerie, biroul a cam câştigat.
Când vine vorba despre filosofii de viaţă şi obiceiuri personale, ultimele câteva decenii au fost martorele internalizării lucrurilor pe care le-am învăţat la muncă şi aplicarea lor în viaţa noastră personală şi în relaţiile

intime. Poţi vedea indicatori ai biroului în bucătăriile noastre, în sufragerii şi chiar şi-n paturi.
Bineînţeles că nu aş vrea să aducem obiceiurile personale la birou. Nu vreau ca angajaţii mei să aibă birourile la fel de dezordonate cum îşi ţin bucătăriile şi, cu siguranţă, nu vreau să mă cheme să-mi povestească despre verişorii sau prietenii lor cei mai buni. Asta ar fi extrem de nepotrivit. Dar la fel de nepotrivit e şi să îţi duci viaţa personală ca şi când ai adera la un manual al angajatului.
în vreme ce directorii generali şi executivi şi-au structurat afacerile în jurul conceptului de dezvoltare constantă, noi am început să facem acelaşi lucru cu viaţa noastră personală. Acum suntem de părere că este posibil şi chiar lăudabil să ne îmbunătăţim constant şi să ne ajustăm şi să ne schimbăm încontinuu. Nu pe termen lung, vezi tu, ci în fiecare zi. Ne facem liste pentru mese, exerciţii fizice şi meditaţie. Ne creăm mementouri digitale să scriem în jurnal sau să citim o carte.
Şi nici nu suntem prea interesaţi de dezvoltarea ce se petrece în timp. în schimb, căutăm scurtături şi cumpărăm cărţi care ne promit că vom stăpâni limba spaniolă în doar cinci ore. Mă plimbam, recent, printr-o librărie şi am dat de un raft întreg de cărţi dedicate învăţării rapide: Psihologia în 30 de secunde, Economia în 30 de secunde, Genetica în 30 de secunde.
Vreau să fie clar, de la început, că eu cred că este o idee extraordinară să cauţi mereu modalităţi de îmbunătăţire a propriei persoane. Este un impuls minunat. Dar, la fel ca în cazul tehnologiei, problema nu

este unealta, ci folosirea sa excesivă. îmbunătăţirea este sănătoasă, dar nu fiecare moment din viaţa ta trebuie să fie ocupat cu încercarea de a te transforma într-o persoană mai bună. Dacă stai toată ziua să cauţi cea mai rapidă modalitate de a învăţa să cânţi la chitară pentru că mai trebuie să strecori şi o oră de yoga, şi nişte reţete de dietă keto, şi nişte măşti de faţă din cărbune, atunci nu mai ai timp să fii, pur şi simplu, persoana care eşti tu, de fapt. Nu mai laşi loc pentru relaxare şi linişte.

în 2016, industria de self-help valora aproape 10 miliarde de dolari doar în Statele Unite. Până în 2022 se aşteaptă să valoreze mai mult de 13 miliarde de dolari. Mulţi oameni cred că vieţile, minţile şi corpurile lor pot fi „invadate", convertite şi îmbunătăţite într-o căutare nesfârşită a vârfului productivităţii.

De ce să faci doar un tort, când poţi să cauţi pe Pinterest şi să găseşti cel mai tare tort, cu cele mai drăguţe decoraţiuni? Aproape nimeni nu caută „antrenamente sportive bune", în schimb toată lumea caută „antrenamentul suprem". Vrem cea mai rapidă şi cea mai eficientă metodă de a ne îndeplini scopurile, garantată, sperăm noi, de cât mai multe evaluări de cinci stele posibil.

„Ceea ce am observat este că am luat virtutea burgheză a muncii asidue sau a productivităţii", scrie consultantul şi trainerul Andrew Taggart, „şi am aplicat-o la noi înşine cu o perseverenţă feroce."[79] Cuvântul feroce este foarte bine folosit aici, pentru că tot văd oameni care se epuizează în căutarea îmbunătăţirii constante şi a celei mai eficiente vieţi

posibile, bazate deseori nu pe ce îşi doresc ei cu adevărat, ci pe lista de lucruri pe care le fac oamenii de succes în fiecare zi.

Programări, aplicaţii, planuri de mese, dispozitive scumpe... orice credem că ne-ar putea economisi nişte timp şi ne-ar putea face un pic mai buni. Una dintre prietenele mele îşi ţine patru jurnale: unul pentru alergat, unul pentru mâncat, unul pentru sarcinile zilnice şi încă unul pentru mulţumiri. Individual, intenţia acestor jurnale este una bună; luate împreună însă, este pur şi simplu prea mult.

De cele mai multe ori, toate aceste mici trucuri şi sfaturi nici măcar nu sunt eficiente. Gândeşte-te, de exemplu, la provocarea de a lua notiţe. Dacă ai fost la vreun curs la o facultate recent, probabil că ai văzut un profesor care stă în faţa unei încăperi pline cu laptopuri deschise. Majoritatea studenţilor iau notiţe pe calculator şi la fel fac şi mulţi angajaţi. Ne aducem laptopurile la şedinţe şi continuăm să tastăm în timp ce ascultăm vreo conferinţă telefonică.

Dacă scopul nostru e să ne specializăm la scrisul după dictare, atunci laptopul este cu siguranţă extrem de eficient. Majoritatea studenţilor scriu atât de rapid, încât pot să înregistreze fiecare cuvânt pe care-l rosteşte profesorul. Dar ştim de ani buni că folosirea electronicelor pentru notiţe[80] nu este cea mai bună metodă de a înţelege ce auzi sau de a reţine informaţia. Hai să dăm deoparte posibilitatea distragerii şi a tentaţiei de a ne verifica rapid căsuţa poştală sau de a naviga puţin pe internet atunci când folosim un laptop sau o tabletă. Un studiu făcut de Princeton şi UCLA a

descoperit că şi atunci când laptopul este folosit doar pentru notarea informaţiilor tot este inferior, pe termen lung, scrisului de mână când vine vorba despre înţelegere şi de asimilare. Raportul s-a intitulat „Stiloul este mai puternic decât tastatura". Studenţii care-şi foloseau laptopurile se descurcau mai prost atunci când erau întrebaţi lucruri conceptuale, chiar dacă înregistraseră mai mult din ceea ce se spusese. Atunci când studenţii scriu de mână, procesează informaţia pe care o aud şi o înregistrează cu propriile cuvinte. Cei care folosesc un laptop poate că sunt în stare să transcrie un curs cuvânt cu cuvânt, dar pur şi simplu nu reţin la fel de mult.

Profesoara Susan Dynarski de la Universitatea din Michigan a scris un editorial pentru New York Times în 2017, în care explică de ce interzice, în clasa ei, toate electronicele. Recunoaşte că această politică poate părea extremă, dar spune că „Cercetările sunt clare: laptopurile îi distrag de la învăţare atât pe cei care le folosesc, cât şi pe cei din jurul lor. Şi nu e o aşteptare exagerată să crezi că electronicele subminează învăţarea şi în clasele de liceu sau că afectează productivitatea în şedinţele din tot soiul de locuri de muncă."[81]

în principal, acesta este pericolul care ne paşte dacă facem din eficienţă un scop în sine. Acela că putem deveni atât de concentraţi pe a face lucrurile mai repede, încât pierdem din vedere ceea ce se realizează cu adevărat. Dacă scrii fiecare cuvânt pe care-l spune profesorul, dar înţelegi prea puţin din curs, va fi dificil să treci clasa. Aşadar, care este adevăratul scop?

Rapiditatea şi eficienţa sau meticulozitatea şi înţelegerea profundă?
Acum îmi iau întotdeauna notiţele de mână, dar din moment ce iubesc copacii, nu folosesc hârtie. Am găsit o tabletă pe care scriu de mână şi care apoi converteşte scrisul meu într-un document text. Nu reuşesc niciodată să scriu tot ce aud, doar ideile principale, dar acţiunea de a decide ce să scriu mă ajută să-mi amintesc materialul.
Iau constant decizii despre ce este important şi ce mesaj se transmite, de fapt. Prin urmare, notiţele mele sunt mai personale şi mai de ajutor, pe termen lung, decât notiţele complete pe care le-aş fi luat pe tabletă. Mai puţin productiv, din moment ce literalmente scriu mai puţine cuvinte, dar mult mai util.
„Noi adoptăm iluzia", spune Andrew Taggart, „că productivitatea personală este în sine sfârşitul suferinţei sau este în sine fericirea, când, de fapt, scopul productivităţii personale este de a-i permite societăţii muncitoare să continue... Adevărul este că noi suntem uneltele ei."[82] Cu alte cuvinte, folosim laptopuri pentru că suntem de părere că înregistrarea a 80% din ceea ce se spune este în mod inerent mai bună decât înregistrarea a doar 50%. Ne străduim să atingem vârful productivităţii, dar uităm că el doar ne duce mai departe către scopul nostru suprem - învăţarea.
Nu cred că dacă am fi lăsaţi de capul nostru am căuta, în mod natural, să muncim mai mult şi să atingem vârful productivităţii în tot ceea ce facem, inclusiv când spălăm rufele, ne jucăm sau citim romane. Există o mulţime de date istorice care sugerează că preferăm un

echilibru între muncă şi relaxare. Dar am fost convinşi cu mai mult de 200 de ani de propagandă că inactivitatea este aceeaşi cu lenea şi că relaxarea este o pierdere ruşinoasă de timp.
Şi dacă tu crezi că folosesc cuvântul propagandă într-un sens metaforic, ei bine, te înşeli. Hai să ne întoarcem puţin în 1920. în lumea industrializată, încă se dădea o bătălie aprigă pentru orele de muncă, dar muncitorii câştigau. Lăsasem în urmă zilele punitive ale secolului al XlX-lea, iar zilele de muncă se scurtau din ce în ce mai mult în majoritatea industriilor.
Pare să fi existat o revelaţie printre angajatori că nu puteau câştiga într-o luptă directă, aşa că au folosit tacticile mai subtile învăţate în timpul Primului Război Mondial. Angajatorii şi-au dat seama că pot împrumuta strategiile Departamentului de război pentru a-şi motiva linia de producţie.
Un tânăr imigrant austriac petrecuse războiul lucrând pentru Comitetul de Informaţii Publice (CIP), angajându-se în ceea ce el a numit „război psihologic". Absolventului Universităţii Corneli i s-a dat sarcina de a obţine sprijinul publicului pentru război în Statele Unite şi peste ocean şi a fost foarte bun la asta. Edward Bernays spunea ulterior ce lecţie nepreţuită a învăţat în birourile CIP: tacticile pe care le folosise el în război „puteau fi aplicate cu la fel de multă uşurinţă şi în scopurile din timpul păcii. Cu alte cuvinte, ce s-a putut face pentru o naţiune în timpul războiului poate fi făcut pentru o organizaţie şi pentru oamenii dintr-o naţiune în timp de pace."[83] Probabil că imaginea acestui bărbat uscăţiv, cu ochii întunecaţi şi adânciţi în orbite,

cu fruntea înaltă şi cu o mustaţă generoasă, nu este cunoscută prea multor oameni în ziua de azi, dar el ne-a schimbat vieţile în mod irevocabil.

Bernays este cunoscut acum drept „părintele relaţiilor publice". El a ajutat, la finalul anilor 1920, să devină la modă ca femeile să fumeze, redenumind ţigările „Torţele libertăţii" şi transformându-le într-un simbol al puterii feministe. Cartea sa din 1928, Propaganda, a avut extrem de mult impact şi a fost pusă în practică de oamenii aflaţi la putere. „Cei ce manipulează acest mecanism nevăzut al societăţii constituie un guvern invizibil, care reprezintă adevărata putere din ţara noastră"[84], scria Bernays. „în aproape fiecare acţiune a vieţii noastre cotidiene, fie că e vorba de sfera politică sau de afaceri, suntem dominaţi, în comportamentul nostru social sau în gândirea noastră etică, de un număr relativ mic de persoane... care înţeleg procesele mentale şi şabloanele sociale ale maselor."

Angajaţii erau manipulaţi să le fie ruşine chiar şi atunci când voiau să-şi ia zile libere. Numele companiilor au devenit aproape sinonime cu ţara. Europa poate că are multe blazoane de familii importante, dar America are logouri de companii. în anii 1920, angajatorii au început să pună postere care îi trăgeau la răspundere pe cei ce investeau mai puţin decât efortul complet atunci când erau la slujbă. „Pierderi, nepăsare, greşeli, trândăvie", scria pe un poster. „Ajută-ne să le oprim, până nu ne opresc ele pe noi!"

Un altul arăta un soldat care primea o decoraţie în faţa steagului desfăşurat al Americii şi pe care scria: „Angajatul eficient este întotdeauna onorat. Meritele lui sunt recunoscute de toţi. Ieşi în evidenţă din mulţime."

Iar un altul arăta un ceas imens, pe un fundal plin cu coşuri de fum: „Atunci când ţi se strigă numele, fii mereu prezent!", îndemna el. „Când nu eşti aici, altcineva profită de ocazia ta. O zi îţi poate aduce multe pierderi." Acestea erau afirmaţiile zilnice create de angajatori şi care băgau în capul angajaţilor principiile de pe urma cărora cel mai mult profitau companiile. Angajatorii au mai descoperit că pot să-şi întoarcă angajaţii unul împotriva celuilalt ca să concureze pentru promovări şi măriri de salariu, încurajând, astfel, oamenii să rămână peste program mai mult decât colegii lor şi să depună mai mult efort decât „concurenţa".

într-un fel sau altul, caracteristicile folosite pentru a descrie un bun angajat au ajuns să descrie şi un soţ, un frate sau un prieten bun: de încredere, stabil, muncitor, independent. Scriitoarea Maria Popova spunea pentru BBC: „Cea mai dăunătoare este această tendinţă pe care o avem de a aplica productivitatea în domenii ale vieţii care ar trebui, prin însăşi natura lor, să fie lipsite de acest criteriu".[85]

Popova spune că obişnuia să-şi ia cu ea peste tot aparatul de fotografiat şi să facă poze la tot ce vedea. Acum, că simte presiunea de a-şi arăta pozele din momentele de relaxare pe reţelele de socializare, camera „a devenit o povară în sine". îi înţeleg dilema. Ador să mă plimb pe jos, dar uneori, atunci când singurul scop este acela de a atinge numărul de paşi necesari pe ziua respectivă, urăsc să ies din casă. Ce era înainte o bucurie s-a transformat într- o corvoadă doar pentru că am transformat plăcerea în muncă.

Din nou, ar trebui să fie de la sine înţeles că este natural să vrei să te îmbunătăţeşti. Suntem programaţi biologic să ne impacienteze starea de fapt şi să vrem să luptăm pentru lucruri mai bune. Dar am luptat prea mult. Mai mult decât atât, am pierdut din vedere faptul că productivitatea este un mijloc de atingere a unui scop, nu scopul în sine. Un expert în utilizarea timpului i-a spus lui Juliet Schor: „Am ajuns să fim CV-uri pe două picioare. Dacă nu faci ceva, nu creezi şi nu defineşti cine eşti."

Această obsesie de a ne aborda vieţile în acelaşi mod în care am aborda un proiect la serviciu a dus la aprecierea faptului de a fi ocupat ca un simbol al statutului. în 2007, Tim Ferriss a scris 4 Ore-Săptămâna de lucru, care este un manual complet despre cum să-ţi reduci orele de muncă. Aş sprijini complet această idee, doar că scopul ei nu este să-ţi crească timpul liber, ci să te facă să-l dai la schimb. într-o postare pe blog despre programul lui zilnic, Ferriss spune: „Scopul nu a fost niciodată să fii inactiv".[86] în „timpul său liber", Ferriss dă interviuri şi scrie articole şi se antrenează la căţărări sau la tras cu arcul ori la arte marţiale. Tot ce face pare că are intenţia clară de a-l ajuta să atingă acel scop din ce în ce mai uriaş al eficienţei pure. A publicat orarul unei zile normale, iar programul său include mâncatul, exerciţiile fizice, scrisul, duşul şi relaxarea, dar numai după ora 11 noaptea. Ferriss spune că „scrie cel mai bine" între orele 1 şi 4 dimineaţa.

Ferriss este doar unul dintre cei care speră să sugă măduva din fiecare moment al zilei, să nu piardă

niciodată timpul care ar putea fi petrecut în atingerea unei noi realizări. O săptămână de lucru redusă este, într-adevăr, ceva ce eu susţin; dar nu şi stoarcerea fiecărui minut pentru a-l face productiv.

Am menţionat că statutul social a devenit, la finalul secolului XX, dependent mai puţin de avere şi mai mult de cât de ocupat erai. Acest trend a început în anii 1990, iar de atunci doar s-a intensificat. Reţelele de socializare au hrănit această obsesie a ocupării performante. Zic „performantă" pentru că uneori scopul unei activităţi pare a fi doar acela de a face fotografia şi de a o posta sau de a scrie despre experienţă într-o relatare pe blog.

Drept rezultat, e mai probabil ca oamenii să participe la evenimente sau să se angajeze în activităţi care doar ar da bine pe profilul lor de Instagram. Am fost de curând într-un parc naţional şi m-am oprit să admir un mic luminiş între nişte copaci pe lângă care aluneca, leneş, un pârâiaş. Erau şi două veveriţe care alergau în jurul unui frasin, iar toporaşii sălbatici se legănau în bătaia vântului. Scena era atât de frumoasă, că părea ireală.

Primul meu instinct a fost să fac o poză, dar am ales să nu fac asta, pentru că am vrut ca acel moment să fie mai preţios decât o postare pe Instagram. Venisem în parc să mă bucur de soare şi de peisaj. îmi dorisem să scap de muncă, nu să-mi transform plimbarea într-o extensie a imaginii mele.

Această anecdotă mă face să par relaxată în legătură cu toate astea, dar nu e chiar aşa. în toată viaţa mea de adult am crezut că, dacă tot nu-mi fac sosul pesto de la

zero, atunci măcar aş putea să fac yoga, iar dacă nu fac yoga, atunci aş putea măcar să scriu repejor un articol pe blog. în multe feluri, iau decizii bazate pe cum alegerile mele şi rezultatele lor îmi pot afecta viaţa de CV.

Pentru mulţi dintre noi, acest impuls de a ne da la schimb fiecare moment a pus, într-un final, bazele unei obsesii pentru trucurile de viaţă şi ale căutării unor metode şi mai complexe, şi mai ezoterice, şi mai contraintuitive de a realiza ceea ce, probabil, ştim deja să facem. Nu doar că ar trebui să ne umplem orele libere cu activităţi demne de fotografiat, dar aceste activităţi ar trebui să inspire şi uimirea celorlalţi. Dacă nu-i putem face pe prietenii noştri să ne „placă" hobby-urile, atunci care mai e sensul?

John Pavlus a scris, în 2012, o lucrare intitulată Confessions of a Recovering Lifehacker. Pavlus a avut parte de o criză sufletească atunci când şi-a dat seama cât de mult timp petrecea citind articole despre cum să-şi optimizeze fiecare aspect al vieţii personale şi profesionale. „Poate că tot timpul pe care-l petrec căutând modalităţi mai bune de-a face lucrurile mă opreşte din, ei bine, făcutul lucrurilor. E ca alergatul pe bandă: poate că te menţii în formă, presupun, dar categoric n-ajungi nicăieri."[87]

Pavlus se întreabă dacă nu cumva optimizarea vieţii este, în realitate, doar un mod de a te concentra pe sarcinile mici şi măsurabile, în loc să-ţi pui întrebări mari şi dificile despre ce să facem cu timpul nostru şi care sunt priorităţile noastre. O femeie pe care-o ştiu îşi agită nebuneşte mâna o dată pe oră când lucrează

pe computer, ca să-şi păcălească ceasul inteligent că a făcut 250 de paşi. Bănuiesc că-şi optimizează exerciţiile, dar cu siguranţă nu se însănătoşeşte.
Nu este sănătatea scopul purtării unui ceas inteligent, şi nu doar înregistrarea unui anumit număr de paşi? Mă întreb asta de fiecare dată când mă trezesc că dau ture prin bucătărie şi mă holbez la ceas, ca să mă opresc imediat ce am ajuns la un număr de paşi.
în multe feluri, cred că am pierdut din vedere care este scopul timpului liber. Pare că punem imediat semnul egal între inactivitate şi lene, dar aceste două lucruri sunt diferite. Relaxarea nu este sinonimă cu inactivitatea. Aceasta din urmă oferă ocazia jocului, ceva de care oamenii nu prea se mai bucură în zilele noastre. Am menţionat că terenurile de golf oferă noi metode de a face jocul să fie mai rapid, dar mai există multe alte sporturi pentru care nu mai avem timp. ESPN a publicat un articol în 2014 cu titlul „Baschetul de pe terenul de joacă e pe moarte". „Terenurile sunt goale", spunea articolul. „Plasele atârnă de-o aţă. Mulţimile care obişnuiau să stea lângă coşuri au dispărut şi la fel s-a întâmplat şi cu jucătorii." Filmul The Sandlot va deveni în curând un anacronism, din moment ce numărul de copii care joacă baseball a scăzut cu milioanele.
Sportul este doar un exemplu al acestui fenomen. Studiile recente au demonstrat că a scăzut numărul membrilor asociaţiilor părinţi-profesori, ai sindicatelor, bisericilor, ai grupurilor ecologiste şi ai partidelor politice.[88] Aproape jumătate dintre oameni spun că nu

le place să se alăture nici unui grup, iar mai mult de jumătate spun că nu au timp, chiar dacă şi-ar dori.
Ideea este că ne angajăm în activităţi majoritar orientate şi proiectate pentru a crea o imagine publică, în loc să ne ocupăm de hobby-uri, al căror scop este doar să ne îmbogăţească viaţa. Chiar şi parentingul este deseori orientat spre acumularea performanţelor şi umplerea CV-ului. Sociologul Harry Triandis subliniază că, atunci când o cultură se concentrează pe indivizi şi nu pe comunităţi, oamenii tind să pună mai mult preţ pe performanţă, nu pe afiliere. Iar profesorul de sociologie Philip Cohen declara pentru The Economist: „Părinţii se tem, acum, să nu facă mai puţin decât vecinul. Lucru care poate fi resimţit ca un război."[89]
Creşterea copiilor necesită deseori un ritm mai lent, deoarece aceştia nu pot fi
mereu forţaţi să facă ceea ce li se spune în ritmul pe care-l preferăm noi. îmi amintesc că îmi grăbeam fiul printr-un magazin şi îi ziceam să nu se mai holbeze la jucării şi să „ţină pasul". Ca protest, s-a aruncat pe jos în mijlocul magazinului şi a început să plângă.
Viteza şi eficienţa sunt, prin natura lor, antitetice introspecţiei şi intimităţii.[90] Tipul de conştiinţă socială de care e nevoie pentru a cunoaşte în mod intim o altă persoană şi pentru a înţelege peisajul emoţional al unei comunităţi necesită timp şi concentrare, două lucruri pe care majoritatea oamenilor nu cred că le au.
Dar timpul şi concentrarea sunt esenţiale în relaţiile noastre. Oamenii de ştiinţă au descoperit că, pentru a înţelege şi a empatiza cu alţi oameni, trebuie să fii capabil de introspecţie. Iar un raport din 2009

subliniază că „procesul de gândire introspectivă necesar pentru înţelegerea cunoaşterii sociale modelate cultural este unul lent şi necesită timp în plus, comparativ cu procesarea rapidă şi paralelă a mai multor sarcini în acelaşi timp" a smartphone-urilor şi laptopurilor. Căutăm modalităţi din ce în ce mai rapide de a ne atinge scopurile, prin urmare, aptitudinile care au nevoie de timp şi de răbdare - aptitudinile sociale - se erodează.

Un alt produs derivat al mentalităţii „timpul înseamnă bani" este creşterea dramatică a distragerilor. Psihologii spun că societatea modernă suferă deseori de o conştiinţă împărţită sau de o „prezenţă absentă", în care nu suntem niciodată cu adevărat atenţi la ceea ce facem sau ce spunem. Şi asta îşi are rădăcinile în secolul al XlX-lea, pentru că atunci a început să se mute populaţia de la sate la oraşe.

Oamenii care trăiau în sate sau la ferme interacţionau, în general, cu un număr limitat de oameni. Ţineau minte doar una sau două sute de oameni, aşa că să-ţi aminteşti zilele de naştere şi ciudăţeniile personale era o sarcină destul de simplă. Când oamenii au început să migreze în masă spre oraşe, numărul interacţiunilor a explodat, iar oamenii au început să experimenteze ceea ce se numeşte „supraîncărcarea urbană".

Sociologul Georg Simmel a vorbit în 1903 despre tendinţa noastră de a ne conserva „energia psihică"[91] prin filtrarea lucrurilor pe care le vedem şi le auzim, prin menţinerea interacţiunilor umane la un nivel cât mai superficial

posibil. Nu doar că era imposibil să-ţi aminteşti detalii personale despre toţi oamenii pe care-i întâlneai pe stradă, dar era şi un efort psihologic numai să încerci. Sentimentul că suntem copleşiţi şi că trebuie să ne protejăm de intimitate a fost exacerbat şi de tehnologie. Computerele şi smartphone-urile au adăugat un plus de supraîncărcare, urmată de presiunea constantă de a le răspunde celorlalţi. Aceasta doar a intensificat convingerea multora dintre noi că a sta de vorbă cu ceilalţi e un lucru prea greu de gestionat.

Atenţia noastră este aproape întotdeauna împărţită, deoarece pare că întotdeauna lucrăm la ceva. Hobby-urile noastre au devenit scopuri în sine. Casele noastre au devenit birouri, iar timpul nostru liber nu este liber. Acestea sunt unele dintre schimbările care au avut loc în ultimele 200 de ani. Asta nu înseamnă, neapărat, că toate schimbările au fost rele sau negative. întrebarea pe care

trebuie să ne-o punem este următoarea: unde tragem linia? Cum ne ajutăm şi cum ne rănim singuri

?6. Cel mai ocupat gen

Mergi la somn la cinci, trezeşte-te la şase şi ia-o de la capăt! Doar pentru că sunt femeie! F-E-M-E-I-E, o mai spun o dată.

.Sunt femeie", Versuri de Jerome Leiber

Recent, am ţinut un discurs la Conferinţa pentru Femei din Massachusetts, iar oratorul dinaintea mea a explicat cum femeile ar trebui să fie mai ferme pe poziţie atunci când negociază cu colegii lor bărbaţi, pentru că bărbaţii nu sunt la fel de capabili să jongleze cu mai multe sarcini, aşa cum sunt femeile. în capul meu, mă gândeam: Nici femeile nu pot asta. E o iluzie. Este o iluzie pe care mulţi oameni o împărtăşesc şi există urme de adevăr în ea. Obişnuiam să menţionez în CV această capacitate la capitolul de „Aptitudini speciale". Dar abia când am citit cercetări reale ce au dovedit că mintea umană nu poate, cu adevărat, să facă două lucruri în acelaşi timp am început să mă îndoiesc de propriile abilităţi. Unele creiere de animale se pot angaja în sarcini multiple, cum este cel al porumbelului, dar mintea umană nu se poate ridica la înălţimea porumbelului în ceea ce priveşte această aptitudine specifică. Ceea ce facem noi este să lucrăm la două lucruri în acelaşi timp, dar să ne mutăm rapid

atenţia de la o sarcină la alta. Asta este forma noastră de „multitasking".
Am mai vorbit şi înainte despre multitasking, în relaţie cu conversaţia, ca fiind încercarea de a vorbi şi cu prietenul tău, de a-ţi verifica şi e-mailurile şi care duce, inevitabil, la distragere şi la intimitate redusă. Dar motivul principal pentru care încercăm să fim multifuncţionali este că suntem de
părere că e mai eficient şi, prin urmare, ne creşte productivitatea. Pe măsură ce obsesia noastră faţă de hiperproductivitate a crescut, la fel s-a întâmplat şi cu convingerea noastră că suntem capabili să facem mai multe lucruri în acelaşi timp şi că asta ne ajută să facem mai multe într-un timp mai scurt.
Adevărul este diametral opus în aproape orice circumstanţă, dacă e să credem neuroştiinţa. Studiu după studiu a descoperit că suntem mai lenţi în finalizarea sarcinilor atunci când ne mutăm de la o activitate la alta decât atunci când repetăm, pur şi simplu, aceeaşi activitate.[92] Cu alte cuvinte, dacă închizi fiecare pagină din motorul de căutare, dacă-ţi pui telefonul pe silenţios şi dacă îţi închizi căsuţa de e-mail, vei termina sarcina pe care o ai de făcut într-un timp semnificativ mai scurt.
Dacă te tot muţi înainte şi înapoi, nu eşti eficient. Cu cât mai complexe sunt sarcinile spre care te îndrepţi, cu atât îi ia mai mult timp creierului tău să se adapteze. Costul acumulat poate fi atât de mare, încât Asociaţia Americană de Psihologie recomandă să alegem „strategii care (ne) măresc eficienţa creierului - mai

presus de orice, prin evitarea multitaskingului, în special în ceea ce priveşte sarcinile complexe".

Pentru oamenii ca mine, care şi-au petrecut anii făcând nu două, ci trei sau chiar patru lucruri în acelaşi timp, veştile sunt încă şi mai proaste. Cercetările arată că oamenii care se consideră „foarte capabili în multitasking"[93] se descurcă mai prost la a distinge între informaţiile folositoare şi detaliile irelevante. Tindem şi să fim mai puţin organizaţi mental (e haos acolo, sus) şi să ne fie mai greu să ne mutăm de la o sarcină la alta, nu mai uşor. Exerciţiul multitaskingului ne face mai puţin perfecţi.

Şi iată care e cea mai proastă veste dintre toate: „cei capabili la multitasking" se confruntă cu aceeaşi problemă de a sorta informaţia şi de a-şi organiza gândurile chiar şi-atunci când nu fac mai multe lucruri în acelaşi timp. Asta sugerează că încercările repetate de a-ţi obliga mintea să facă ceva ce nu e proiectată să facă îţi pot afecta substanţa cenuşie. Psihologul Clifford Nass de la Stanford a declarat pentru postul naţional de radio că aceşti oameni de obicei „se descurcă mai prost la majoritatea tipurilor de gândire, nu doar la cele necesare multitaskingului, ci la ceea ce ne referim, în general, ca fiind gândirea profundă". în timp, spune Nass, „procesele lor cognitive sunt afectate".

Iată, în schimb, care e chichiţa: se prea poate ca femeile să fie mai bune ca bărbaţii la multitasking. Ăsta e genul de nuanţă pe care îl ador la ştiinţă: femeile nu sunt bune la asta; sunt doar în general mai bune decât bărbaţii. Un experiment interesant desfăşurat în Elveţia sugerează că estrogenul poate ajuta creierul femeilor

să se descurce mai bine cu mutarea rapidă de la o sarcină la alta.[94]

Dar aici nu vorbim despre activităţi complexe. Cercetătorii i-au rugat pe participanţi să meargă pe o bandă de alergare şi să identifice, în acelaşi timp, culoarea cu care erau tipărite anumite cuvinte. Femeile cu vârsta sub 60 de ani au performat mai bine decât femeile şi bărbaţii mai în vârstă. Atunci când cei mai în vârstă au fost rugaţi să se concentreze pe sarcina dată, coordonarea oscilării braţelor, ceva la care rareori ne gândim în mod conştient, a scăzut. Mâna dreaptă a încetinit dramatic şi e important de notat că legănatul mâinii drepte este controlat de aceeaşi parte din creier care este implicată şi în sortarea cuvintelor şi a culorilor: cortexul prefrontal. Cercetătorii au observat că receptorii de estrogen sunt, probabil, localizaţi în această parte a creierului, prin urmare, prezenţa sau absenţa estrogenului ar putea explica diferenţa de performanţă dintre bărbaţi şi femeile aflate la postmenopauză.

Desigur, aceste rezultate nu sunt concludente, dar sunt sugestive. Şi putem adăuga la acest studiu şi alte cercetări asupra diferenţelor de gen, inclusiv un experiment desfăşurat în Rusia. Oamenii de ştiinţă le-au dat la 140 de participanţi un număr de teste cognitive relativ simple, toate în legătură cu mutarea sarcinilor şi a atenţiei, şi au descoperit că femeile au depus mai puţin efort mental decât bărbaţii. Svetlana Kupţova, unul dintre autorii studiului, a spus că rezultatele „sugerează că femeilor pare să le fie mai uşor decât bărbaţilor să îşi mute atenţia, iar creierul lor

nu are nevoie să mobilizeze resurse în plus pentru a face asta, spre deosebire de creierul bărbaţilor".
Aşadar, atunci când vine vorba despre sarcini simple (iar scrierea e-mailurilor şi vorbitul la telefon sau verificatul reţelelor de socializare nu sunt sarcini simple!), femeile ar putea să fie mai bune la mutarea atenţiei înainte-înapoi decât bărbaţii. De asemenea, neurocercetătorii nu condamnă la fel de dur încercarea de a face două lucruri simple în acelaşi timp, cum ar fi să vorbeşti la telefon şi să împătureşti haine. Dar, şi ăsta este un mare dar, când vine vorba despre sarcini mai complexe, inclusiv majoritatea lucrurilor pe care le facem la serviciu, nu există nici o dovadă că femeile sunt mai bune la multitasking, dar există o mulţime de dovezi care arată că încercarea de a face mai multe lucruri în acelaşi timp are efecte oribile asupra creierului.
Problema multitaskingului este una de gen, pentru că, din experienţa mea, e mai probabil ca femeile să creadă că sunt bune la multitasking şi să-şi petreacă zilele încercând să facă prea multe lucruri în acelaşi timp. Aşa că permite-mi să mai adaug încă un argument în această discuţie: femeile sunt, probabil, mai afectate de convingerea că multitaskingul nu doar că este posibil, ci este şi bun pentru productivitate.
Sociologul Barbara Schneider şi colegii ei au vrut să-şi dea seama dacă multitaskingul era stresant pentru majoritatea oamenilor. Ea a descoperit că e mai probabil ca bărbaţii să creadă că multitaskingul este plăcut, dar că e mai puţin probabil ca ei să se angajeze în această activitate. Femeile au raportat că se ocupă

de mai multe sarcini simultan aproape 50 de ore pe săptămână şi că asta le stresează. Grupul cel mai stresat de încercarea de a face sarcini multiple a fost cel al mamelor.
Bărbaţii au spus că se simt uşuraţi atunci când se întorc acasă de la serviciu, dar femeile au spus exact opusul. Unele femei s-au referit la orele imediat de după serviciu ca fiind „timpul pentru arsenic". „Pentru că primele lucruri pentru care au început să se îngrijoreze au fost pregătirea cinei, interacţiunea cu copiii, gestionarea sarcinilor gospodăreşti şi multe altele", spunea Schneider pentru postul naţional de radio. Cercetările arată clar că femeilor le creşte stresul imediat ce intră pe uşă, ştiind nu doar că trebuie să continue să răspundă la e-mailurile de la muncă, ci şi că trebuie să aibă grijă de sarcinile administrative din locul care ar trebui să fie un refugiu. Ele trec mental printr- o listă de sarcini care trebuie îndeplinite înainte să se poată relaxa.
Chiar şi atunci când sunt la serviciu, femeile tind să pună mai multă presiune pe ele însele. Datele colectate de Captive Networks arată că bărbaţii au o probabilitate cu 35% mai mare decât femeile să ia o pauză „de relaxare". De asemenea, e mai probabil ca ei să meargă să ia prânzul, să se plimbe şi să-şi rezerve timp personal în intervalul dedicat lucrului. Melanie Shreffler, director al Cassandra Report, a declarat pentru Forbes: „Aceste femei au muncit ca nebunele în şcoală şi la facultate, apoi au intrat pe piaţa muncii şi sunt deja epuizate."[95]
Aşa că, dacă există o diferenţă de gen, ea are mai puţin de-a face cu biologia şi mai mult cu reticenţa femeilor

de a se relaxa, combinată cu presiunea socială de a lucra mai mult atât acasă, cât şi la muncă.
Cu toate că femeile lucrează de milenii întregi, au început să inunde piaţa muncii prima dată în anii 1970. Această epocă este deseori numită „revoluţia tăcută", iar revoluţia continuă aproape jumătate de secol mai târziu. Nu doar că erau mai multe femei la facultate în anii 1970 (acum sunt mai multe absolvente decât absolvenţi), dar au şi început să pătrundă în teritorii dedicate, în trecut, exclusiv bărbaţilor, precum dreptul, medicina şi ingineria.
Femeile au început să-şi ia slujbe pentru care trebuiau să petreacă mult timp plecate de acasă. Au început să refuze să-şi dea demisia atunci când li se năşteau copiii şi au început să refuze să plece mai devreme de la serviciu de fiecare dată când li se îmbolnăvea vreun copil. în mod deloc accidental, mulţi oameni din statele industrializate au început să avertizeze în legătură cu pericolele „generaţiei cu cheia de gât". Aşa i-au numit pe copiii Generaţiei X, cei născuţi între 1961 şi 1981, la fel ca mine.
Până în 1994, mai mult de jumătate dintre copiii sub 11 ani aveau mame care lucrau, iar majoritatea oamenilor presupuneau că ăsta ar fi un lucru periculos. Economista Sylvia Kewitt, care a scris, în 1991, cartea When the Bough Breaks: The Cost of Neglecting Our Children, spunea: „Neglijarea copiilor a ajuns să fie endemică societăţii noastre".
„Criza cheii de gât" a devenit un scandal naţional în Statele Unite. Voci din politică şi din presă le criticau pe femeile care aveau slujbe cu normă întreagă,

argumentând că egoismul lor punea în pericol bunăstarea unei întregi generaţii. Mulţi angajaţi au răspuns prin reducerea programului sau prin părăsirea locului de muncă, iar majoritatea acestora erau mame. în 1990, sociologul Arlie Russell Hochschild studia o companie din Fortune 500 care se mândrea cu politicile progresiste care aveau ca intenţie promovarea unui echilibru sănătos casă-muncă printre angajaţi şi care le permiteau muncitorilor să petreacă mult timp cu familiile lor. în primul capitol al cărţii The Time Bind, bazându-se pe observaţiile sale de la companie, autoarea a descris viaţa de familie a lui Gwen Bell[96] care lucra în biroul de relaţii publice. în vreme ce bărbaţii din birourile executive se
mândreau cum sunt ei „oameni de 60 de ore" (numiţi aşa după numărul de ore pe care-l lucrau pe săptămână), „poveştile lui Gwen sunt mai degrabă situaţii comice: poveşti despre cum uita să meargă la cumpărături şi cum se întorcea la un frigider care conţinea nimic mai mult decât nişte salată veştejită şi un borcan de măsline, poveşti spuse cu un amuzament fără speranţă".

Gwen, asemenea majorităţii colegilor ei, era conştientă de posibilitatea de a avea un program flexibil sau de a cere mai puţine ore de muncă. Dar era o presupunere nespusă că cineva care lucra mai puţin nu era dedicat companiei şi nu era interesat de promovări. în aproape fiecare caz subliniat în cercetarea lui Hochschild, viaţa de familie lăsa loc slujbei. „Cu cât suntem mai ataşaţi de serviciu", concluziona sociologul, „cu atât termenele sale limită, ciclurile, pauzele şi întreruperile sale ne

modelează vieţile, iar timpul pentru familie este forţat să se muleze după presiunile de la muncă."
Ca să fim sinceri, foarte puţini dintre angajaţii de la acea companie ajunseseră să folosească beneficiile oferite pentru a-şi îmbunătăţi echilibrul între viaţa de familie şi muncă, ceea ce e o mare surpriză în cercetarea lui Hochschild. De exemplu, doar un bărbat a ales să-şi ia concediul paternal şi doar 3% dintre angajaţii cu copii mici au optat să aibă o slujbă cu jumătate de normă.
în majoritatea cazurilor şi în majoritatea ţărilor, atunci când există probleme cu copilul, mama este cea care îşi adaptează programul de lucru pentru a avea grijă de nevoile acestuia, nu tatăl. Asta a început să se schimbe, dar tot pe umerii mamelor a rămas responsabilitatea de a gestiona îngrijirea copiilor.
Cercetările au arătat că, atunci când bărbaţii au grijă de copiii lor, aceştia desfăşoară activităţi mult mai plăcute, cum ar fi să-i ducă pe cei mici la meciuri de fotbal, în vreme ce mamele tind mai mult să facă curat, să gătească şi să aibă grijă de casă. De asemenea, lista de sarcini a bărbaţilor deseori include lucruri care sunt făcute ocazional, precum schimbarea uleiului de la maşină sau tunsul ierbii. Listele mamelor includ, în mod normal, sarcini care trebuie făcute aproape zilnic.
într-o lume sănătoasă la cap, aşteptările părinţilor (şi în special ale mamelor) ar fi scăzut dacă ar fi trebuit să petreacă 40 de ore sau mai mult la muncă şi nu acasă. în schimb, standardele despre ce înseamnă să fii un părinte bun (cel puţin, în interiorul clasei muncitoare) s-au ridicat. într-un editorial numit „De

ce e toată lumea aşa de ocupată?", redactorii de la The Economist au notat: „creşterea ratei de angajare a femeilor a părut să coincidă (sau, poate, să accelereze) cu o creştere similară în ceea ce priveşte standardele unui părinte bun, mai ales ale unei mame bune".
Brusc, macaroanele cu brânză direct din cutie nu mai sunt destul de bune. în schimb, trebuie să fie o reţetă de pe Pinterest care foloseşte ingrediente organice şi promite să-i menţină sănătos creierul copilului tău. Râşneşte-ţi singură cafeaua, foloseşte plastic fără compuşi chimici, supraveghează-le folosirea internetului şi creează filmări amuzante cu copiii tăi, ca să le împărtăşeşti pe reţelele de socializare.
Pur şi simplu, erau prea multe lucruri de făcut. în loc să decidă să facă mai puţine, multe mame au crezut că pot rezolva problemele de-acasă în acelaşi fel în care le rezolvau pe cele de la birou. Au fost seduse de ideea eficienţei şi a productivităţii la locul de muncă şi au început să aducă aceste valori şi în viaţa de familie. Mai multe ore vor însemna o calitate mai bună, nu-i aşa? Aşa că dacă petreci mai mult timp cu copilul, asta înseamnă un copil mai fericit, mai deştept şi mai plin de succes. Gata cu copiii cu cheia de gât! între anii 1986 şi 2006, numărul copiilor care erau ţinuţi sub supraveghere non- stop s-a dublat.
în vreme ce femeile erau angajate în număr-record, şi numărul aşa-numiţilor părinţi-elicopter a început să crească peste tot prin Statele Unite. Termenul helicoptering a fost folosit pentru prima dată într-o carte scrisă în 1969 de dr. Haim Ginott, numită Between Parent and Teenager. Era o problemă în anii

1960, dar între timp s-a agravat, pe măsură ce părinţii s-au tot străduit să dovedească faptul că slujbele lor nu stau în calea transformării lor în părinţi buni. în acest moment, 30% dintre recrutori declară că au văzut părinţi care depun CV-uri pentru copiii lor, în vreme ce unul din zece spune că a avut parte de părinţi care au încercat să negocieze salariul sau beneficiile copilului lor adult.

în aparenţă, părinţii-elicopter par să fie opusul eficienţei. Aceştia trebuie să investească mai mult timp şi energie. De ce cineva dependent de eficienţă ar petrece mai mult timp făcând ceva?

Totuşi, scopul parentingului exagerat este acela de a-ţi garanta că îţi creşti un copil sănătos şi de succes. El se bazează pe liste şi cataloage de obiecte de care copilul tău „are nevoie" pentru a avea o copilărie bună. în termeni ai productivităţii, copilul este produsul, iar părintele uneori exagerează în încercarea sa de a face produsul să fie cel mai bun de pe piaţă.

Cultul eficienţei se bazează pe credinţa că urmarea unui program riguros de activităţi îţi va îmbunătăţi viaţa. în parenting, acest program riguros include deseori echipe de dezbateri şi de gimnastică şi lecţii de pian şi suc organic de mere şi pantofi de alergat de ultimă generaţie. Mai implică şi să duci tu luptele pentru copilul tău şi să elimini toate obstacolele care ar putea să-l încetinească.

Doi părinţi din West Virginia au dat în judecată şcoala fiicei lor pentru că şi-a trimis tema la biologie prea târziu şi a primit nota patru. Din ce în ce mai mulţi profesori universitari spun că îi contactează părinţii ca

să întrebe de ce copiii lor au obţinut o anumită notă.
Unii părinţi îşi sună copiii care sunt la facultate ca să-i trezească pentru a merge la cursuri.
O profesoară care predă la clasa a III-a a spus această poveste despre interacţiunea cu mama unuia dintre elevii săi: „(Ea) a venit la mine în birou când eram singură şi a încercat să mă intimideze fizic să-i schimb nota copilului. Când i-am arătat catalogul şi i-am reamintit că am încercat de multe ori să discut cu ea despre faptul că fiica ei nu performează cum ar trebui, mi-a luat catalogul, l-a pus în geantă şi a luat-o la goană spre biroul directorului, cu mine pe urmele ei, ca să-mi dovedească faptul că greşesc. Din fericire, directorul m-a susţinut, dar relaţia mea cu părintele s-a deteriorat după acest incident. Mi-a fost extrem de greu să lucrez cu fetiţa aceea care, chiar dacă era o simpatică, nu reuşea să înveţe să citească."
Să le scrii fişele de lectură ale copiilor tăi, să te cerţi în legătură cu notele şi să le suni mereu profesorii necesită un volum mare de energie şi de timp. Dar nu realizează, după părerea mea, ceea ce speră părinţii.
Parentingul exagerat poate că pare a fi o bună utilizare a timpului, dar nu asigură succesul copilului tău. în majoritatea cazurilor, face exact opusul.
Studenţii raportează că se simt copleşiţi. E mult mai probabil ca aceia care au părinţi-elicopter să sufere de depresie şi există o legătură puternică între o copilărie extrem de structurată şi lipsa capacităţilor funcţiilor executive.

Copiii cu părinţi-elicopter au deseori probleme cu dezvoltarea autonomiei şi a rezilienţei. Pur şi simplu, au fost mult prea protejaţi de adversităţi.
Parentingul exagerat este, din punctul meu de vedere, un exemplu clasic de strategie înţeleasă prost. Se întâmplă atunci când un părinte este hotărât să-i asigure copilului un viitor în ceea ce crede că e cel mai eficient mod posibil: bifarea căsuţelor de pe lista de „copilărie fericită". Din nefericire, aici nu e vorba doar despre timp şi energie risipite. Aceasta este o energie consumată pentru a obţine ceva, doar ca să-ţi dai seama că ai obţinut fix opusul. Nu ai crescut un adult de succes; doar ai crescut probabilitatea ca el să nu fie pregătit pentru presiunile şi responsabilităţile vieţii de adult.
Această discuţie devine deseori una despre gen, pentru că femeile îşi asumă o parte foarte mare a datoriilor de îngrijire a copiilor în aproape toate ţările industrializate. Genul mai afectează şi aproape orice discuţie despre orele de muncă şi productivitate.
Mulţi oameni sunt de părere că diferenţa dintre veniturile bărbaţilor şi cele ale femeilor poate fi explicată de orele mai multe la număr pe care le lucrează bărbaţii. E adevărat că, cel puţin în Statele Unite, bărbaţii stau la serviciu cu aproape 40 de minute mai mult în fiecare săptămână decât femeile.[97] Dacă incluzi în calculele tale doar oamenii care lucrează cu normă întreagă, bărbaţii lucrează aproape 8,2 ore pe zi, spre deosebire de femei, care lucrează doar 7,8 ore, potrivit datelor obţinute de Departamentul Muncii din

Statele Unite. Să nu neglijăm, totuşi, că bărbaţii îşi iau mai multe pauze şi merg să ia prânzul.
Dacă ar fi să comparăm doar obiceiurile de muncă, am putea crede că bărbaţii sunt mai obsedaţi de eficienţă şi productivitate decât femeile. Am putea concluziona că bărbaţii au fost mai afectaţi decât femeile de presiunea de a se îmbunătăţi constant. Dar, odată ce luăm în considerare imaginea de ansamblu, acest lucru este incorect. Femeile raportează că petrec o jumătate de oră în plus pe zi făcând treburi casnice, indiferent dacă au sau nu copii.
Dacă adaugi şi timpul în plus petrecut la realizat diverse sarcini, diferenţa dintre genuri dispare. De fapt, potrivit Biroului de Statistică a Muncii al Statelor Unite, mamele care lucrează petrec cu 80 de minute mai mult pe zi având grijă de copii şi de gospodărie, în vreme ce taţii petrec cu 50 de minute mai mult decât mamele uitându-se la televizor sau angajându-se în activităţi plăcute.
Dar există îmbunătăţiri încurajatoare. Cercetările recente arată că bărbaţii depun de două ori mai mult efort acasă decât obişnuiau s-o facă, dar tot femeile sunt cele care se îngrijesc de majoritatea sarcinilor din gospodărie şi de copii. Cu alte cuvinte, bărbaţii fac, în medie, mai mult, dar tot nu fac la fel de mult ca partenerele lor.
Prinse între muncă şi casă şi pentru a-şi îndeplini toate sarcinile, femeile şi-au dublat tehnicile eficiente despre care cred că le ajută la muncă, precum multitaskingul şi programele riguroase, listele şi şedinţele şi păstrarea

unui număr cât mai mic de activităţi sociale pe care să le facă în timpul liber.
în mod interesant, India este terenul principal pentru multe dintre schimbările despre care vorbesc aici. Creşterea rapidă a numărului de locuri de muncă în domeniul IT combinată cu aşteptarea ca centrele IT să fie deschise 24 de ore pe zi, şapte zile pe săptămână, au pus o presiune incredibilă pe toţi angajaţii. Numărul părinţilor care-şi cresc copiii singuri este în creştere, iar familia, ca nucleu, dispare, în cea mai mare parte, aşa că echilibrul dintre viaţa personală şi locul de muncă a devenit un motiv de îngrijorare.
Un studiu făcut în 2010 de doi cercetători de la Universitatea Anna din India a descoperit diferenţe uriaşe între genuri în gestionarea presiunii crescute de la locul de muncă. Aparent, atunci când companiile instituie politici pentru echilibrarea vieţii de familie cu munca, bărbaţii sunt mai avantajaţi şi se observă o scădere mai mare a nivelului de stres. După cum spune raportul, „bărbaţii se simt mai satisfăcuţi atunci când au mai multe realizări la serviciu, chiar dacă asta vine cu preţul ignorării familiei".[98]
Femeile nu-şi imaginează presiunea în plus pusă pe umerii lor şi, chiar dacă simt, în mod natural, mai multă responsabilitate faţă de îngrijirea copiilor şi a casei, este imposibil de zis cât de multă din această responsabilitate este înnăscută şi câtă este rezultatul a secole întregi de aşteptări de gen. Rezultatul, totuşi, este că femeile se chinuie cu un volum uriaş de aşteptări şi este mai puţin acceptabil pentru ele să-şi ia

pauze sau să se angajeze în hobby-uri care ar putea să mai reducă din presiune.
Un raport al New York Times despre „penalizarea mamelor" începe cu următoarea frază dezolantă: „Una dintre cele mai proaste mişcări în carieră pe care le poate face o femeie este să aibă copii". în medie, femeilor li se scad veniturile cu 4% după ce fac un copil, în vreme ce bărbaţii primesc o mărire de salariu de 6%, chiar şi atunci când cercetătorii au folosit variabilele educaţiei, ale experienţei şi ale numărului de ore lucrate."
De asemenea, e mai puţin probabil ca mamele să fie angajate sau percepute drept competente; prejudecata este inversă pentru taţi. Un sociolog a condus un experiment la Corneli în care cercetătorii au trimis sute de CV-uri false unor angajatori reali. Toate CV-urile erau exact la fel, cu excepţia faptului că în unele dintre ele scria că solicitantul aparţinea unei asociaţii a părinţilor, sugerând că acea persoană era părinte. Taţii aveau o probabilitate mai mare de a fi sunaţi decât bărbaţii fără copii, în vreme ce şansele ca unei mame să i se propună un interviu au scăzut cu 50%. Un alt studiu afiliat a arătat că mamelor li se oferea cel mai mic salariu, comparativ cu alţi candidaţi: cu 11 000 de dolari mai puţin decât femeilor fără copii şi cu 13 000 de dolari mai puţin decât taţilor.
Aşa că pentru mine nu este nici o surpriză că femeile au ajuns să dezvolte strategii de adaptare atât la serviciu, cât şi acasă, încercând cu disperare să depăşească aşteptările care li s-au pus pe umeri. Femeile angajate muncesc, în medie, mai mult (şi au

locuri de muncă mai puţin plăcute) pentru salarii mai mici şi laude mai puţine. Mai mult decât atât, atunci când se plâng că sunt copleşite, li se spune că trebuie să „se acomodeze".

Ca nu cumva să pară că vorbesc doar despre alte femei şi nu şi despre mine, te asigur că şi eu am fost predispusă la programe excesive, asemenea oricărui alt părinte. Am fost o mamă singură mare parte din viaţa fiului meu şi am fost constrânsă şi hotărâtă să mă asigur că el va avea o copilărie frumoasă, indiferent de venit sau de statutul familial.

Mă grăbeam acasă, simţindu-mă vinovată pentru că iar stătusem până târziu la cine ştie ce conferinţă de presă, îl luam de la creşă, apoi ne grăbeam spre bibliotecă pentru ora de poveşti sau la sala simfonică pentru vreun concert al copilului. Aveam un grafic unde ţineam evidenţa tuturor comportamentelor sale şi îi dădeam o steluţă când era politicos toată ziua sau când îşi termina
temele înainte de cină.

Aveam o mulţime de lucruri de făcut acasă, scriam scenarii sau editam interviuri audio, dar aşteptam până adormea cel mic. în medie, dormeam cam cinci ore pe noapte.

într-un weekend, după ce am împachetat mâncarea pentru picnic şi am urcat bicicletele în maşină, l-am întrebat pe băiatul meu unde vrea să mergem după ce ne terminăm plimbarea prin parc. „Putem să nu mergem deloc?", m-a întrebat el.

Am fost uimită. Toate vizitele la muzeu şi la centrul de ştiinţe erau în beneficiul lui, nu al meu. Când eram epuizată, tot mai puneam un zâmbet pe faţă şi mă

târâm, obosită, până la grădina zoologică, ca să fie el stimulat şi să nu stea toată ziua acasă şi să nu facă nimic.

însă când el s-a retras, am avut o revelaţie. încercam să mă asigur că nu va suferi în urma orelor mele lungi de muncă, forţându-l şi pe el să muncească ore în plus.

„Pur şi simplu, vreau să nu fac nimic", a spus el. „Vreau doar să stau şi să mă joc cu roboţeii."

Fiul meu nu-şi aminteşte acest schimb de replici, dar eu cu siguranţă mi-l amintesc. A fost un apel de trezire la realitate pentru mine, un semn sigur că fusesem mai îngrijorată de lista mea decât de starea fiului meu. Am stat acasă tot weekendul, ne-am uitat la filme, am mâncat floricele şi am jucat jocuri de societate.

Când vine vorba despre obsesia pentru productivitate şi eficienţă, sunt înclinată să cred că femeile sunt mai obsedate, în general, decât bărbaţii. Se aşteaptă de la femei să fie bune la multitasking, un obicei care creşte stresul şi care, ulterior, afectează abilităţile cognitive. Acasă, ele sunt deseori administratorii care ţin evidenţa hârtiei igienice şi a detergentului de rufe, care fac programări la doctor şi la frizer, care fac treaba deseori neobservată a golirii maşinii de spălat vase şi a împăturirii rufelor. De la femei se aşteaptă să fie îngrijitoare chiar şi la muncă, chiar dacă au copii sau nu. De la femei se aşteaptă în mod disproporţionat să-şi amintească zile de naştere, de exemplu,
şi să organizeze petreceri sau să cumpere cafea pentru camera de recreere.

Din nefericire, multe dintre strategiile pe care le folosim pentru a ne bifa lunga listă de responsabilităţi sunt contraproductive. Poate că noi suntem de părere

că ne îngrijim atunci când ne limităm numărul de activităţi sociale în care ne angajăm, dar dacă petreci trei ore acasă răspunzând la e-mailuri şi scanând cronologiile reţelelor de socializare nu înseamnă că-ţi relaxezi corpul şi mintea. De fapt, aceste activităţi sunt destul de stresante. Dacă te duci la cafenea şi stai de vorbă cu prietenii câteva ore o să te simţi mai revigorată şi plină de energie; timpul pe care-l petreci pe internet îţi va epuiza creierul şi-ţi va seca resursele.
Pentru că suntem obosite, deseori exagerăm cu aceleaşi obiceiuri care ne-au epuizat de la bun început: trimitem e-mailuri în loc de apeluri telefonice, ne trezim devreme ca să rezolvăm lucruri înainte de muncă, cumpărăm un nou jurnal de productivitate, ascultăm podcasturi care promit să-ţi „spulbere anxietatea".
Vreau să fie clar că nu arăt cu degetul femeile şi că nu le spun „e greşit ce faci". Dumnezeu ştie, ultimul lucru de care are nevoie oricare dintre noi este să fie ruşinat şi blamat mai mult decât suntem deja. Când vorbesc despre femei care îşi umplu programul şi urmăresc cu încăpăţânare visul eficienţei şi al productivităţii supreme, vorbesc despre mine însămi, iar eu sunt destul de epuizată şi-aşa. Nu-mi trebuie să-mi mai zică altul ce trebuie să fac.
Nu e vorba că obiceiurile, strategiile şi „acomodările" noastre sunt greşite, ci că tindem să pierdem din vedere ceea ce vrem să obţinem şi ne concentrăm, pur şi simplu, pe bifarea listei cu lucruri de făcut. Suntem mândre nu de scopurile supreme pe care le îndeplinim, ci de cât de dure suntem cu noi însene şi de cât de multe sarcini putem realiza într-o singură zi. Am întrebat o prietenă cum este weekendul ei, iar ea a

răspuns că a fost minunat, apoi a continuat cu o listă lungă cu lucruri pe care le-a făcut. „Mai e un singur lucru pe listă", a mai spus ea, „şi îl pot face în seara asta. Aproape am ajuns la zero cu lista."

Cu toţii, atât bărbaţi, cât şi femei, facem obiectul unei presiuni constante de a lucra mai mult şi mai bine. Suntem prinşi într-un sistem care cere şi mai multe îmbunătăţiri şi eficienţă. Nu e uşor pentru nimeni; nimeni nu primeşte scutire. Toţi angajaţii îşi verifică e-mailul în weekend, când stau acasă, răciţi, sau când sunt în vacanţă. Totuşi, cred că sistemul cere şi mai mult de la femei decât de la bărbaţi. în general, bărbaţii văd casa ca pe un loc de relaxare şi abia aşteaptă finalul zilei de lucru, dar pentru multe femei, locul de muncă este mai puţin complicat şi haotic decât acasă. Un studiu din 2012 a descoperit că mamele care lucrează sunt mai puţin stresate decât mamele casnice, mai sănătoase fizic şi cu un psihic mai bun decât cele care lucrează cu jumătate de normă sau deloc. Casa nu este un refugiu pentru femei.[100]

Aşadar, sfatul meu pentru femei este acesta: fii mai blândă cu tine! Dacă munceşti mai mult, nu înseamnă că o să ai creşteri miraculoase în venituri, dar asta va avea efecte asupra bunăstării tale. Răspunsul la e-mailuri în orele libere are un impact mai dăunător asupra vieţii tale faţă de cât îţi dai seama, iar o brioşă care nu are crema perfectă are, de obicei, acelaşi gust ca aceea decorată cu grijă după un tutorial de pe YouTube.

Disparităţile existente în venituri şi promovări nu apar din cauza lipsei muncii din partea femeilor; ele sunt rezultatul secolelor de discriminare şi de prejudecăţi. Taţii sunt mai respectaţi, mamele mai puţin. Nu vei schimba asta muncind 50 de ore pe săptămână sau ţinând jurnale de productivitate; adevărata schimbare necesită politici şi proceduri noi.

Atât bărbaţii, cât şi femeile trebuie să se dea jos de pe banda de alergat care nu ne duce nicăieri, dar, în ceea ce priveşte femeile, urgenţa este şi mai mare. Feriţi-vă de acomodare, doamnelor!

7. Trăim ca să muncim?

Când John Kennedy candida la preşedinţie, a stat într-o zi la intrarea unei mine de cărbune din West Virginia şi a dat mâna cu toţi minerii care ieşeau
cu feţele înnegrite de tăciune.
Un miner s-a oprit şi i-a spus lui Kennedy: „înţeleg că n-a trebuit să munciţi o zi în viaţa dum-neavoastră".
Kennedy a recunoscut că era adevărat.
„N-aţipierdut nimic!", a venit, sec, răspunsul.

Jack Graham, A Man of God: Essential Priorities for Every Man's Life, 2007

într-o seară, la un grătar coreean, i-am explicat unei prietene că scriu o carte ce încurajează oamenii să fie inactivi. „Vai, Doamne, urăsc oamenii leneşi!", a răspuns ea.

Nu, nu, am răspuns eu repede, lenea nu e acelaşi lucru cu inactivitatea! Pur şi simplu, am devenit prea ataşaţi de muncă, i-am explicat, prea dependenţi de a munci şi avem nevoie să ne echilibrăm vieţile cu activitate

„inactivă", cum ar fi să stăm pe terase şi să vorbim cu vecinii.
„Nu mi-ar plăcea aşa ceva", a răspuns ea, cu o expresie plină de dezgust. „Ador să muncesc. Nu pot să stau, aşa, degeaba. Munca mă face fericită."
Apropo, această femeie este una dintre cel mai cu picioarele pe pământ, bucuroase şi talentate persoane pe care le cunosc. Şi nici nu reprezintă o excepţie. Am avut această conversaţie de multe ori în ultimii câţiva ani, atât cu prieteni, cât şi cu străini, şi adesea primesc ca răspuns o versiune a lui „ador să muncesc".
întrebarea, pentru mine, nu era dacă oamenilor le place munca lor, ci dacă au nevoie de ea. Aceasta a fost întrebarea de la care am pornit cercetarea, întrebarea pe care am adresat-o la sute de oameni din ţară şi întrebarea esenţială a acestei cărţi: este munca necesară?
Mulţi nu vor fi de acord cu următoarea mea afirmaţie, până-n punctul furiei şi al revoltei: oamenii nu au nevoie să muncească pentru a fi fericiţi. în acest punct al istoriei noastre, această afirmaţie este aproape subversivă. Presupunerea că munca este în centrul a ceea ce înseamnă să duci o viaţă folositoare stă atât de mult la baza moralităţii noastre, că se poate simţi ca şi când aş pune sub semnul întrebării însăşi nevoia noastră de oxigen, de hrană sau de somn.
Dar, pe măsură ce examinam cercetările despre ce ştim noi că e bine pentru toţi oamenii, ce e necesar pentru toţi oamenii, am observat o gaură acolo unde ar fi trebuit să fie munca. Asta m-a făcut să pun nişte

întrebări clare despre de ce credem, majoritatea dintre noi, că nu putem fi complet umani decât dacă muncim. E bine de ştiut că prin „muncă" nu mă refer la activităţile în care ne angajăm pentru a ne asigura supravieţuirea: găsirea hranei, a apei sau a adăpostului. Mă refer la munca pe care o facem pentru a ne asigura orice altceva în afară de supravieţuire şi de contribuţia productivă la societate, la lucrurile pe care le facem în schimbul plăţii.

Timp de generaţii întregi, ni s-a spus că scopul vieţii noastre este munca. Liderii religioşi le-au spus deseori credincioşilor că doar printr-o viaţă dedicată muncii câştigi răgazul din viaţa de apoi, aşa că inactivitatea trebuie amânată până după moarte. De fapt, etica muncii din lumea occidentală a fost deseori legată de credinţă, în special în Statele Unite.

în 1901, episcopul din Massachusetts le spunea enoriaşilor: „A căuta şi a strânge avere este semnul unui caracter natural, viguros şi puternic". (Era un bun prieten de-ai lui J.P. Morgan... La momentul în care episcopul a rostit aceste cuvinte, Morgan îl ajuta să strângă cinci milioane de dolari pentru biserica sa.)

Timp de secole întregi, credinţa protestantă a fost una dintre cele care au clamat cel mai viguros virtutea muncii şi ruşinea perioadelor oricât de scurte de repaus. Această accentuare s-a întipărit atât de mult în psihicul nostru, încât cercetările arată că trauma emoţională provocată de şomaj este chiar cu 40 de procente mai severă printre protestanţi.

Profesorul de economie Davide Cantoni a studiat acest fenomen şi a ajuns la concluzia că, în vreme ce

protestantismul nu te îmbogăţeşte, nu banii par a fi ideea de bază. „Munca devine un obiect în sine"[101], concluziona Cantoni.

Această idee a fost confirmată şi de alţi cercetători. Profesoara de la Universitatea din Pennsylvania Alexandra Michel spune că oamenii muncesc multe ore nu pentru „recompense, pedepse sau obligaţii"[102], ci pentru că „mulţi se simt pierduţi din punct de vedere existenţial fără structura muncii în viaţa lor - chiar şi dacă această structură nu este nici proporţional profitabilă, nici sănătoasă din perspectivă fizică sau psihologică".

Acesta ar putea fi un argument puternic pentru imperativul biologic, cum că impulsul nostru de a munci mult este înnăscut şi depăşeşte alte consideraţii, care nu sunt legate de recompensa financiară. Este, cu siguranţă, o tendinţă pe care noi, cei din lumea industrializată, le-am transmis-o copiilor noştri. într- un articol din Washington Post, Rachel Simmons de la Smith College şi-a amintit ceva ce i-a spus un student din al doilea an de facultate: „Nu pot să am timpi morţi. Simt că fac ceva greşit dacă nu fac nimic."[103] Toate aceste dovezi ne-ar putea face să credem că munca nu este o alegere, ci o nevoie.

Unii chiar au creat un argument convingător, cum că fiinţele umane nu pot suporta să fie inactive. Christopher Hsee şi colegii săi au făcut o serie de studii în care le dădeau oamenilor opţiunea între a face ceva şi a nu face nimic şi se pare că oamenii se simt mai bine atunci când au ceva de făcut. Concluzia a mers atât de

departe, încât a spus că „inactivitatea este potenţial malignă".[104]
Hai să ne gândim puţin la asta, atunci. Este munca necesară pentru fericirea umană? Muncim din greu pentru că, dacă am face opusul, ar fi nesănătos?
Fără dubiu, sunt multe culturi care împărtăşesc dispreţul faţă de cei care lenevesc, în vreme ce vecinii lor trudesc. Fabula lui Esop despre greiere şi furnică are scopul de a ne atenţiona pe toţi că, dacă petrecem prea mult timp distrându-ne, vom muri. Lenea este o calitate neatrăgătoare din perspectiva multora şi avem multe denumiri peiorative pentru cei inactivi: trântori, golani, chiulangii, puturoşi, buni-de-nimic.
Sunt mulţi oameni deştepţi care consideră că munca este cea care ne dă un scop în viaţă pentru că fără ea nu realizăm nimic şi nu putem marca istoria. Fără muncă, am putea muri şi ar fi ca şi când n-am fi trăit niciodată. Din moment ce evoluţia este alimentată de o dorinţă de a lăsa o moştenire care să dureze, acest argument poate fi chiar convingător. Elon Musk s-a întrebat odată cum pot oamenii să-şi găsească un scop fără un loc de muncă. „O mulţime de oameni îşi iau scopul din muncă"[105], avertiza el. „Dacă nu e nevoie de tine, care e scopul? Te simţi inutil?"
Se pare că răspunsul la această întrebare s-ar putea să fie da. în Statele Unite, numărul oamenilor care încă mai lucrează după ce au trecut de vârsta pensionării a crescut cu aproape 35% în ultimii ani. Unul din zece baby boom-eri spun că nu plănuiesc să se pensioneze niciodată.

Este de la sine înţeles că există explicaţii practice pentru această tendinţă. Speranţa medie de viaţă a crescut în majoritatea ţărilor, iar seniorii au nevoie de mulţi bani pentru a se susţine în deceniile de pensie. în plus, o recesiune globală de la începutul secolului XXI a erodat economiile a milioane de seniori şi i-a forţat pe foarte mulţi să se întoarcă la serviciu.

Dar există şi motive mai adânci şi mai puţin tangibile în spatele acestei decizii a multora de a continua să lucreze. După cum scria Ann Brenoff în HuffPost, „Nu ştiu cum să mă pensionez. Cu toate că nu m-am gândit niciodată că pensionarea este ceva ce trebuie învăţat sau predat, poate că este... Ce mă voi face (eu) atunci când alarma de la ceas nu va mai suna în fiecare dimineaţă?"[106]

Aceasta este criza existenţială cu care se confruntă mulţi din generaţia de după cel de-al Doilea Război Mondial. Ei şi-au petrecut toată viaţa concentraţi pe serviciu. Casele lor şi chiar identităţile lor sunt legate de ce activitate profesională au avut. Aşadar, ce se întâmplă cu identitatea ta atunci când dispare caracteristica sa definitorie? Boom-erii sunt cunoscuţi pentru etica lor a muncii şi au fost motivaţi timp de decenii întregi de impulsul de a evolua constant. Ce se întâmplă atunci când impulsul acesta este brusc oprit?

Cu siguranţă se întâmplă că devine dificil de răspuns la una dintre cele mai comune întrebări din Statele Unite: „Cu ce te ocupi?" Această întrebare este considerată nepoliticoasă în multe alte ţări, dar deseori este primul lucru pe care vor să-l ştie americanii despre ceilalţi, în

special pentru că, dacă-i ştii profesia cuiva, este mult mai uşor să-l clasifici şi să-l clasezi.[107]

N-ar trebui să fie o surpriză că această conexiune dintre angajare şi identitate poate fi urmărită până spre finele epocii industriale. înainte de acea perioadă, era mai probabil ca oamenii să întrebe despre familia unei persoane, nu despre locul său de muncă.

Dacă ţi s-a spus timp de mai bine de jumătate de secol că munca este patriotică, că este cea care separă o persoană bună de una demnă de dispreţ şi că munca face parte din datoriile pe care trebuie să le plăteşti pentru a ţi se oferi intrarea în rai, ce se poate întâmpla atunci când munca încetează, dar viaţa continuă?

Nu doar seniorii simt stresul locului de muncă şi cu siguranţă nu sunt singurii care se simt inconfortabil faţă de şomaj. Mulţi oameni tânjesc după muncă şi se simt nelalocul lor în absenţa ei, chiar şi când vine vorba despre vacanţe. Toate acestea ar putea fi considerate dovezi ale faptului că munca este o nevoie umană inerentă.

Mai există încă o explicaţie rezonabilă pentru munca asiduă: progresul o cere. N-am avea nici o realizare importantă în domeniul ştiinţific sau al artei, desigur, dacă nu ar fi investit unii cele 10 000 de ore recomandate de Malcolm Gladwell pentru a atinge măiestria. Gândeşte-te doar la truda implicată în construirea cetăţii Machu Picchu, de exemplu, sau a Marelui Zid Chinezesc, la orele pe care Mărie Curie le-a petrecut în laboratorul său sau la deceniile în care Beethoven a fost sclavul pianului.

Munca asiduă, din această perspectivă, este bună pentru că este singurul mod prin care-ţi poţi îmbunătăţi viaţa ta şi a celor din jurul tău. „Munca asiduă este singura cale de a progresa", ne sfătuia economistul de la Harvard Richard Freeman. „Sunt atâtea lucruri de produs şi de îmbunătăţit, încât nu ar trebui să petrecem mai mult de un moment trăind ca şi când am fi în Eden.
Nepoţi, daţi-i înainte!"[108]
Este adevărat că, dacă ai o treabă importantă de făcut, asta poate să ducă la o îmbunătăţire a stării de spirit. De fapt, o analiză a 485 de studii diferite a demonstrat în mod concludent că oamenii cărora le place ceea ce fac e mai probabil să fie mai sănătoşi fizic şi mental. De asemenea, e mai puţin probabil să sufere de anxietate şi de depresie decât cei care sunt şomeri sau nu le place ceea ce muncesc. Cercetări conduse de Marea Britanie au arătat că daunele provocate de lipsa unei slujbe depăşesc stresul de la locul de muncă.[109] într-un alt studiu, sociologul Sarah Damaske a condus un proiect de cercetare cu intenţia de a determina dacă oamenii care lucrează sunt mai puţini stresaţi la muncă decât acasă. Se pare că oamenii sunt mai relaxaţi la serviciu. Damaske a explicat într-un interviu că nici măcar cele mai urgente probleme de la muncă nu sunt la fel de stresante precum o criză din familie.[110] Pierderea unui termen-limită, de exemplu, nu are aceleaşi efecte profunde ca pierderea cuiva drag.
Mai mult decât atât, spune Damaske, la muncă avem întotdeauna o posibilitate de evadare pe care acasă nu prea o avem. „Tot ştii că poţi să demisionezi, poţi să-ţi cauţi altceva, poţi pleca - îţi poţi părăsi şeful şi poţi lăsa

zilele proaste în spate", spune Damaske. Majoritatea oamenilor nu îşi părăsesc familiile pentru că membrii au devenit enervanţi şi nici nu-şi caută o altă familie când cea veche le provoacă anxietate. De obicei, eşti legat de familie în moduri în care nu eşti legat de muncă.

Toate aceste argumente sunt atrăgătoare, dar, într-un final, sunt neconvingătoare. Atunci când apără ideea că munca este necesară pentru fericirea umană, unii ar putea să te îndrume spre cercetări care-ţi arată că oamenii trăiesc mai mult dacă au un sentiment al scopului. Eu găsesc acest argument irelevant, din moment ce scopul cuiva nu trebuie să fie legat de locul său de muncă.

Părinţii casnici, de exemplu, pot avea un sentiment extrem de puternic al scopului. Vincent van Gogh a fost, practic, şomer. A vândut o singură pictură în timpul vieţii sale, şi totuşi, lipsa succesului financiar nu i-a slăbit niciodată sentimentul scopului sau dedicarea faţă de arta sa.

Mai mult, ştim că pentru fiecare an pe care-l lucrează o persoană, riscul acesteia de a suferi de demenţă scade cu trei procente.[111]

Şomajul poate avea şi el efecte severe asupra psihicului unei persoane, iar asta nu doar din cauza grijilor faţă de bani (deşi acestea sunt semnificative pentru majoritatea oamenilor). Chiar şi-atunci când controlezi dezavantajele, pierderea unei slujbe poate fi dăunătoare psihologic. Mulţi oameni din lumea industrializată obţin stimă de sine din locurile de muncă pe care le au. Slujbele conferă statut. Poate fi devastator să te simţi nedorit şi inutil.

Dar înseamnă toate astea că munca este o nevoie umană fundamentală?[112] Avem nevoie de muncă productivă pentru a rămâne sănătoşi şi viabili? Dacă ne-ar fi oferite hrană, apă, adăpost şi îmbrăcăminte, am mai avea nevoie să muncim pentru a prospera? Răspunsul meu este nu. Sunt de părere că beneficiile oferite de o carieră importantă pot proveni din valoarea şi accentul puse pe muncă de către cultura noastră, nefiind lucruri care vin de la sine. Eu consider că e stresant să nu ai un loc de muncă pentru că mulţi dintre noi supravieţuim de la un salariu la altul şi pentru că ne pierdem statutul printre prieteni şi în familia noastră atunci când nu avem o titulatură.
în adâncul sufletului, cred însă că munca este un instrument care poate fi folosit pentru a îndeplini alte nevoi, dar nu este o necesitate în sine. Gândeşte-te la această listă actualizată a nevoilor umane, postulată de neurobiologul Nicole Gravagna:
1. Mâncare
2. Apă
3. Adăpost
4. Somn
5. Conexiune umană
6. Noutate
în vreme ce mulţi dintre noi trebuie să muncească un anumit număr de ore pentru a le obţine pe primele trei, nici una dintre cele şase nevoi nu necesită categoric munca.
Există multe exemple de oameni care au fost scutiţi de nevoia de a munci şi nu sunt cu nimic mai nesănătoşi decât noi, restul. Bărbaţii care nu lucrează nu sunt mai predispuşi să abuzeze de alcool sau să divorţeze. Şi nici

nu riscă mai mult să moară decât colegii lor care au slujbe cu normă întreagă. în fond, Thoreau a murit de tuberculoză nu pentru că a ales să-şi petreacă câţiva ani într-o cabană, lângă un iaz liniştit.

Pentru mine, întrebarea nu este dacă munca este necesară sau bună. Pentru majoritatea populaţiei, această întrebare este irelevantă, pentru că e nevoie de un anumit tip de loc de muncă pentru a supravieţui. Adevărata întrebare este dacă putem supravieţui fără muncă, şi cu siguranţă putem. Mulţi dintre noi ne-am descurca numai bine dacă am moşteni mâine 25 de milioane de dolari şi dacă ne-am petrece restul vieţii uitându-ne la filme şi grădinărind.

Dacă majoritatea trebuie să muncească nişte ore pentru a supravieţui, atunci întrebarea mai pertinentă este: trebuie să muncim la fel de mult cum o facem? Datele istorice ne arată că, înainte de Revoluţia industrială, zilele noastre de muncă se lungeau sau se micşorau în funcţie de dificultatea sarcinii pe care o aveam de îndeplinit, nu în funcţie de o măsură arbitrară, precum ceasul. Istoricii au observat că înainte de epoca producţiei, vieţile noastre alternau între perioade pe muncă intensă, cum era recoltatul, şi perioade de odihnă prelungită, precum sărbătorirea recoltei.

în mare parte, acest tipar a fost păstrat, chiar şi în aceste ultime 200 de ani, pentru acei puţini norocoşi care lucrează pentru ei înşişi. Dacă răsfoieşti documentele istorice, vei descoperi că unele dintre cele mai productive minţi ale secolelor al XlX-lea şi XX munceau doar vreo patru ore pe zi. Charles Darwin,

Ingmar Bergman, Charles Dickens şi prolificul matematician Henri Poincare lucrau doar într-o mică parte a fiecărei zile.
Se spune că artistul Caravaggio petrecea aproape o lună de fiecare dată când termina o piesă de artă. în timpul în care a lucrat la Doamna Bovary, Gustave Flaubert a petrecut cam cinci ore în fiecare zi scriind, iar restul zilei a citit, s- a plimbat cu membrii familiei sale, a discutat cu mama lui, s-a delectat cu nişte ciocolată, a fumat pipă şi a făcut băi fierbinţi. Romancierul Thomas Mann scria timp de aproape trei ore pe zi.
Gândeşte-te la cercetările asupra furnicilor care se desfăşoară la Georgia Tech. Oamenii de ştiinţă de acolo au petrecut multe ore privind furnicile roşii pentru a învăţa ceva despre eficienţa lor. Până la urmă, ce altă creatură este mai organizată, mai eficientă şi mai productivă decât o furnică? Cercetătorii se aşteptau să găsească un grup de insecte ocupate, fiecare membru al coloniei săpând şi cărând şi muncind din greu.
în schimb, ei au descoperit că Esop înţelesese furnica complet greşit atunci când îşi scrisese fabula despre greier. De fapt, doar un grup mic de furnici din toată colonia făcea toată treaba, în vreme ce celelalte pierdeau vremea şi se dădeau din cale. Dacă aglomerai furnicile în tunelul în care lucrau, asta le împiedica progresul. De fapt, permiţându-le unor furnici să se concentreze pe săpat, în vreme ce celelalte erau inactive, s-au obţinut cele mai bune rezultate, cu cea mai mică cantitate de energie. „Dacă te uiţi la energia consumată, lenea este cea mai bună direcţie"[113],

concluziona Daniel Goldman, profesor al Şcolii de Fizică de la Georgia Tech.

Nu spun că trebuie să iei lecţii de viaţă de la furnicile roşii, dar cred că aceasta este o demonstraţie a cât de naturală şi de eficientă poate fi inactivitatea. Mai este şi un moment bun să ţinem seama de cât de dăunătoare este etica muncii noastre câteodată. Nu exagerarea cu munca asiduă este
toxică, ci obsesia noastră pentru ea. Acum, trăim într-o cultură în care nu suntem fericiţi doar să fim, ci suntem satisfăcuţi doar când facem.

Păstrarea acestui principiu călăuzitor are consecinţe neintenţionate. Pentru început, ne face mai puţin înţelegători. De exemplu, atunci când protestanţii sunt îndemnaţi să se gândească la locurile lor de muncă, ei experimentează o scădere imediată a empatiei. (Protestanţii sunt printre cei care cred cel mai puternic că munca asiduă reprezintă propria recompensă.)

Această legătură dintre gândirea despre muncă şi empatie ar trebui să fie investigată în continuare, cred eu, pentru că acum, când ne cărăm căsuţele poştale peste tot după noi, ne gândim la muncă tot timpul. Este posibil ca declinul empatiei care a avut loc peste tot în lume să fie provocat, măcar în parte, faptului că telefoanele noastre servesc drept o reamintire constantă a locului nostru de muncă?

Nu avem cum să negăm că munca asiduă a ajutat la construirea naţiunilor şi a economiei globale. E greu de imaginat Revoluţia industrială ca fiind altceva decât un succes economic, dar este greşit să credem că munca este orice altceva decât o unealtă pentru a atinge alte

scopuri. Emerson a spus că „frumuseţea este propria scuză de a fi", dar asta nu se aplică şi la muncă. Munca are nevoie de un motiv.

Au fost câteva companii care au experimentat reducerea numărului orelor de muncă şi au avut rezultate incredibile. în 2018, o companie mare de imobiliare din Noua Zeelandă a decis să experimenteze săptămâna mai scurtă de lucru. Angajaţii veneau doar patru zile la serviciu, dar erau plătiţi pentru cinci. La finalul perioadei de probă, scorurile de leadership crescuseră cu două cifre şi la fel se întâmplase şi cu angajamentul muncitorilor.

Numărul oamenilor de la firmă care au spus că gestionează bine echilibrul dintre muncă şi casă a crescut cu 26%, stresul a scăzut, iar motivaţia a crescut. Fondatorul companiei, Andrew Barnes, a decis să utilizeze această politică permanent. El a declarat pentru NZ Herald: „Nu ne concentrăm pe ce trebuie. Ne concentrăm pe zile şi, prin urmare, presupunerea este că zilele livrează cantitatea de muncă, dar asta nu e întotdeauna adevărat."[114] Barnes a descoperit că, deşi orele lucrate sunt uşor şi ieftin de cuantificat, s-ar putea să nu ofere cea mai bună unitate de măsură pentru evaluarea performanţei
angajatului.

Am decis să testez asta pe pielea mea. Oare eu puteam să fac aceeaşi cantitate de muncă în mai puţine ore? Timp de o lună întreagă, am reţinut ora la care am început să lucrez în fiecare dimineaţă. Am luat câte o pauză la fiecare sfert de oră ca să plimb câinele sau să ud plantele şi să pun distanţă între mine şi sarcina pe care trebuia s-o îndeplinesc. Cu toate astea, m-am

asigurat că mă concentrez pe ce am de făcut, aşa că mi-am închis telefonul, e-mailul şi orice alte ferestre deschise în motorul meu de căutare.
Mi-am dat jos şi ceasul şi am folosit un post-it ca să acopăr ceasul de pe ecranul computerului, să nu ştiu cât timp a trecut. Intenţia mea a fost să încetez să mai folosesc măsura arbitrară a numărului de ore pe care le-am petrecut la birou şi, în schimb, să devin mai conectată la ceasul meu interior.
Când îmi dădeam seama că mă chinui să mă concentrez şi că devin agitată, mă îndepărtam de birou, găseam un ceas şi notam ora. După ce au trecut 30 de zile, am făcut totalul orelor mele de lucru. în majoritatea zilelor, muncisem patru ore şi zece minute concentrate. Cea mai lungă „şedinţă" de lucru a fost de aproape şase ore, iar cea mai scurtă, de două şi jumătate. în general, am nevoie de nu mai puţin de o zi întreagă de lucru în fiecare săptămână, uneori chiar de două, în care să nu muncesc deloc şi să-mi ignor e-mailul. Când nu aveam parte de acest timp de odihnă, mă chinuiam să mă concentrez şi mi-era mult mai uşor să fiu distrasă.
Eşantionul meu am fost doar eu, dar este un experiment util de făcut în propria viaţă. Eu mi-am dovedit că nu am nevoie de 40, până la 60 de ore pe săptămână de muncă focusată. De fapt, în ciuda unei reduceri drastice a numărului de ore, am fost mai productivă la finalul celor 30 de zile. în medie, scriu aproape 1 000 de cuvinte pe zi, răspund la 54 de e-mailuri şi mesaje şi citesc aproximativ 400 de pagini de cercetări. în perioada în care nu mă uitam la ceas, ci doar mă concentram pe sarcinile pe care le aveam de făcut până când nu mă mai puteam concentra, scriam

un incredibil număr de 1 600 de cuvinte pe zi şi citeam aproape 550 de pagini. Numărul de e-mailuri a rămas cam acelaşi.
Desigur, unele industrii nu văd aceleaşi beneficii în urma orelor mai puţine de lucru. Un start-up micuţ, numit Treehouse, a experimentat, în 2015, săptămâna de lucru de 32 de ore, iar până anul următor şi-a abandonat politica. De fapt, până la finalul anului 2016, mulţi angajaţi lucrau 60 de ore pe săptămână. Este imposibil de ştiut, fără alte cercetări, de ce orele mai puţine funcţionează în unele companii, iar în altele nu, dar majoritatea relatărilor pe care le-am descoperit arată că rezultatele reducerii orelor de lucru sunt fără pierderi în productivitate şi cu câştiguri în ceea ce priveşte sănătatea emoţională şi fizică a angajaţilor.
Ideea principală este că munca nu e întotdeauna bună şi sănătoasă. Potrivit datelor obţinute de Naţiunile Unite, munca omoară anual de două ori mai mulţi oameni decât războiul şi decât drogurile şi alcoolul împreună.
Prin urmare, dacă vedem beneficii în sănătate de la muncă, ar putea să fie din cauza dogmelor care ne-au fost inoculate în minte pentru a ne face să ne fie ruşine dacă suntem inactivi. Ne simţim mai bine când muncim pentru că societatea ne spune că ar trebui să ne simţim prost dacă nu o facem.
E ca şi când ţi s-ar fi spus ani de zile că pop-cornul este sănătos şi că oamenii integri mănâncă o grămadă, aşa că mănânci numai popcorn şi te îmbolnăveşti. Ni s-a

spus că trebuie să muncim ca să trăim, că munca nu e greşită niciodată, aşa că facem supradoză.
Dacă prea multă muncă face rău, asta înseamnă, probabil, că o cantitate rezonabilă de inactivitate este sănătoasă şi că bunăstarea necesită un echilibru între muncă şi relaxare. Acesta este un rezumat corect al Teoriei Inactivităţii. Teoria Inactivităţii postulează că ne slăbim singuri muncind prea mult şi că fiinţele mai leneşe au un avantaj evolutiv.
Desigur că fiecare fiinţă vie trebuie să muncească măcar puţin pentru a rămâne în viaţă. Conform Teoriei Inactivităţii, entităţile care-şi ating nevoile de supravieţuire cu cel mai mic volum de muncă sunt cele care au probabilitatea cea mai mare de supravieţuire. Chris Davis, unul dintre susţinătorii originali ai acestei teorii, o numeşte „supravieţuirea celui mai inactiv". Aceasta are ecouri într-un citat deseori pus în mod greşit pe seama lui Bill Gates, care sugerează că atunci când există o muncă grea de făcut, cel mai bine e să îi cauţi pe cei mai leneşi dintre angajaţi, pentru că ei vor descoperi
cea mai uşoară cale de a o face. Pare că acest punct de vedere a fost exprimat pentru prima dată de un director de la Chrysler, pe nume Clarence Bleicher. El a mărturisit în faţa comisiei Senatului, în 1947: „Leneşul va descoperi o cale mult mai uşoară de a o face. Poate că nu va face el prea multe, dar sigur va găsi o cale uşoară... Asta a fost experienţa mea." Acest comentariu a sunat atât de real, încât a supravieţuit o jumătate de secol şi a fost atribuit unui număr de oameni de afaceri, nu doar lui Bill Gates.

Teoria Inactivităţii sugerează că investirea lenei cu valoare nu este doar o strategie corporatistă bună, ci este şi una solidă din punct de vedere evoluţionist. Şi mai sunt chiar şi oameni care spun că lenea este motivaţia fundamentală a multor inovaţii. „Prima persoană care s-a gândit să pună pânze la barcă a vrut să scape de vâslit. Cine-o fi prins un jug de un bou a căutat o cale de-a scăpa de săpat. Oricine s-a folosit de-o cascadă ca să macine grâul ura să-l macine cu pietre"[115], scria Fred Gratzon în cartea sa din 2003, The Lazy Way to Success. Ai putea să spui chiar că Revoluţia industrială a început când un scoţian şi-a dat seama că poate să conecteze un gherghef la un motor şi aşa poate evita să mai plimbe caii în cerc toată ziua. Darwin era de părere că existenţa este un război şi că cei mai puternici biruie. Dar dacă te încrezi în Teoria Inactivităţii, existenţa este, de fapt, o luptă pentru inactivitate, iar cei mai plini de succes, cum sunt leii, echilibrează perioade intense de activitate cu ore nesfârşite petrecute în soarele fierbinte al Africii subsahariene.

Trândăvia, din această perspectivă, nu este lipsa completă a activităţii. Nu este despre a sta ca o momâie şi a nu face nimic. De exemplu, pescarii sunt deseori inactivi atunci când muncesc, la fel ca bucătarii sau agenţii de pază. Ei sunt inactivi la muncă şi activi în timpul orelor libere. De aceea este greşit să foloseşti inactivitatea ca sinonim pentru lene.

Trândăvia este perioada de timp în care o persoană nu urmăreşte în mod activ un scop profitabil. înseamnă că eşti în timpul liber. Există cercetări ştiinţifice considerabile care demonstrează că trândăvia este

bună pentru tine.[116] Există chiar o mulţime de studii clinice care sugerează că trândăvia este asociată cu inteligenţa ridicată. Un studiu de la Universitatea Florida Gulf Coast a descoperit o legătură între lipsa activităţii şi gânditorii profunzi[117], cu toate că eşantionul a fost incredibil de mic (doar 60 de studenţi).

Cu toate astea, se poate să nu fi fost o descoperire aberantă. Un alt studiu a arătat că oamenii care lucrau aproximativ 45 ore pe săptămână au obţinut scoruri mai mici la testele cognitive decât cei care lucrau 40. Decenii de cercetări demonstrează că suntem mai creativi, mai intuitivi şi, în general, mai ageri atunci când ne permitem o cantitate semnificativă de timp liber. Şi are şi sens, când te gândeşti la perioadele din viaţa ta în care munceai mult peste program. Crezi că erai într-o stare mentală potrivită ca să gândeşti creativ sau cu grijă?

Cred că tot volumul de opinii ştiinţifice arată că e necesară o anumită cantitate de trândăvie, astfel încât creierul uman să funcţioneze la capacitate maximă. Cu toate că ne gândim la oamenii importanţi ca muncind din greu, mulţi dintre ei îşi programau timpul liber la fel de riguros cum o făceau cu lucrurile pe care le aveau de făcut. După cum scrie Alex Soojung-Kim Pang, autorul cărţii Rest: Why You Get More Done When You Work Less: „Darwin şi Lubbock, şi multe alte figuri creative şi productive, nu au ajuns oameni realizaţi în ciuda timpului lor liber; au ajuns oameni realizaţi datorită lui".

Una dintre consecinţele tragice ale utilizării intense a telefoanelor este moartea plictiselii. în orele noastre de

relaxare, obişnuiam să experimentăm un oarecare plictis, din când în când, dar, în prezent, rareori mai suntem plictisiţi, iar generaţia mai tânără aproape că nici nu ştie sensul cuvântului. Aceasta nu este o evoluţie pozitivă, pentru că plictiseala este o stare mentală inerent fertilă.

E adevărat că nu ne place plictiseala. însă asta e ceea ce o face să fie valoroasă, pentru că atunci când ne simţim plictisiţi, creierele noastre sunt extrem de motivate să-şi găsească o ocupaţie cu sens. Gândurile nu sunt direcţionate sau controlate şi, prin urmare, sunt libere să călătorească în orice direcţie neaşteptată. „Odată ce începi să visezi cu ochii deschişi şi să-i permiţi minţii tale să cutreiere"[118], spune psihologul Sandi Mann, autoare a The Upside of Downtime: Why Boredom is Good, „începi să gândeşti dincolo de conştient şi intri în subconştient."

Când îi permitem minţii să se relaxeze şi să se odihnească, ea ne dă înapoi aşa-numita „reţea prestabilită". Aceasta este partea din creier care sortează toate informaţiile noi pe care le-am primit recent şi încearcă să le pună în
contextul lucrurilor pe care le ştim deja. Reţeaua prestabilită este parte integrantă a învăţării, a intuiţiei şi a imaginaţiei. Dacă mintea nu apucă niciodată să se odihnească, nu va avea niciodată ocazia de a rătăci în direcţii noi.

Din nou, nu confunda odihna cu inactivitatea. Atunci când mintea se relaxează, ea este în continuare activă. De fapt, foloseşte cu 5% mai puţină energie decât o face când se concentrează pe o sarcină. Concentrarea

este necesară pentru munca direcţionată, dar trândăvia este necesară pentru reflecţie.
Din moment ce gândirea reflectivă este una dintre activităţile pur umane în care ne angajăm, una dintre abilităţile care ne separă de verii noştri maimuţe, nu e prea exagerat dacă spunem că trândăvia ne face mai oameni. De fapt, neurobiologul Jonathan Smallwood crede că visatul cu ochii deschişi „poate fi esenţa diferenţei dintre oameni şi animalele mai puţin complicate".
Acum începi să vezi, sper, cât de periculoasă este ideea că trebuie să ne angajăm în munca productivă cât e ziua de lungă. Este posibil ca prea multă muncă să ne îndepărteze de propria umanitate. Atunci când minţile noastre se odihnesc, ne permitem să ne reconectăm la creativitatea noastră şi să ne reangajăm în gândirea reflectivă - două activităţi esenţiale progresului.
De aceea, în ciuda beneficiilor unui loc de muncă bun, eu tot nu cred că munca este o nevoie fundamentală. Dacă ni s-ar oferi tot ce-am avea nevoie ca să supravieţuim, dar nu ni s-ar cere să muncim, ne-am descurca bine. Am putea să stăm lângă propria versiune de Walden Pond şi ne-am gândi profund la lumea naturală, dar nu ne-am îmbolnăvi şi n-am muri. Relaxarea însă pare a fi o necesitate, din moment ce lipsa ei ne poate îmbolnăvi. Am înclinat balanţa muncă-casă în direcţia greşită. La un moment dat, am decis că să munceşti mult este dificil, iar ce este dificil face bine la suflet, aşadar, cu cât munceşti mai mult, cu atât eşti o persoană mai bună. Aceasta este o pervertire a nevoilor şi a abilităţilor natural umane.

Pervers este cuvântul perfect pentru a descrie credinţa noastră în munca de dragul muncii. Este o pervertire a ce este mai bun şi mai productiv în umanitate. Poate că a venit timpul să ne reamintim ce e unic şi minunat la

specia noastră şi să ne gândim cum şi de ce am lăsat acele calităţi în urmă

.8. Natura umană universală

De ce ne naştem liberi şi sfârşim înrobiţi?

Noam Chomsky

Dacă nu avem nevoie de muncă pentru a supravieţui, atunci de ce anume avem nevoie? Dacă lucrul constant nu este sănătos pentru creierul uman, atunci ce este sănătos? Ce rost mai are, m-am întrebat, să-mi dau seama că ceea ce fac nu-mi face bine, dacă nu ştiu sigur ce anume îmi face bine? Aveam nevoie de un ghid de cum să pentru îngrijirea unei fiinţe umane, la fel ca acelea pe care le citeşti atunci când îţi iei un animal nou de companie. De ce am nevoie pentru a fi fericit şi sănătos? Această nouă linie de investigaţie m-a condus către una dintre cele mai controversate dezbateri din biologia evoluţionistă.

Acum aproape o jumătate de secol, lingvistul, criticul social, savantul în ştiinţe cognitive şi filosoful Noam Chomsky a fost de acord să participe la o dezbatere în direct la o televiziune germană. El a petrecut aproape 90 de minute discutând cu filosoful şi teoreticianul social francez Michel Foucault în ceea ce a devenit, de-atunci, un dialog faimos.

Cei doi bărbaţi încercau să răspundă la una dintre cele mai vechi întrebări ale istoriei umanităţii, o întrebare pe care ne-am pus-o şi eu, şi colegii mei: există o natură umană universală? Sunt unele lucruri rele pentru toţi oamenii, aşa cum este ciocolata pentru câini, sau depinde întotdeauna de persoană? Există anumite caracteristici şi tendinţe care sunt comune tuturor sau suntem în totalitate modelaţi de cultură şi de familie? Aceasta este întrebarea care stă la baza disputei natură versus educaţie şi la care încă nu s-a găsit un răspuns clar.

Chomsky este om de ştiinţă, unul dintre fondatorii studiului ştiinţelor cognitive, şi nu este nici o surpriză că e de părere că evoluţia şi biologia ne dictează comportamentul. Foucault a fost destul de dispreţuitor faţă de ştiinţele moderne şi le-a văzut ca fiind doar o altă metodă prin care elitele să- şi exercite controlul asupra societăţii. El a respins orice sugestie conform căreia comportamentul nostru ar fi legat de biologie.

Dezbaterea Chomsky-Foucault a pătruns destul de rapid pe un teritoriu politic şi în problematici ale războiului şi ale opresiunii, dar vreau să rămân la acea întrebare despre evoluţie şi natura umană. De la acea dezbatere din 1971 am învăţat mult mai multe despre ADN şi despre cum funcţionează mintea.

Chestiunea natură versus educaţie este încă deschisă, dar ce ştim este că Chomsky avea mai multă dreptate decât Foucault. Cu toate că nu putem explica toate comportamentele umane ca produse ale biologiei, putem explica măcar unele dintre ele. După cum a spus şi Chomsky acum aproape 50 de ani, „Există un dat biologic, ceva ce nu poate fi schimbat, o fundaţie

pentru tot ce facem noi cu capacităţile noastre mentale".[119]

Dacă, aşa cum cred eu, obiceiurile noastre actuale de muncă ne dezbracă de umanitatea noastră şi dacă este necesar să ne întoarcem la ceea ce este natural şi sănătos pentru specia noastră, este esenţial să ne decidem, mai întâi, cum arată asta. Cu alte cuvinte, care este mediul natural al umanităţii? Cât de multă productivitate este sănătoasă şi în ce moment devine toxică goana după aceasta?

Sunt întrebări dificile, dar cruciale. Dacă unele dintre comportamentele noastre sunt dăunătoare speciei noastre, cum arată habitatele pro-oameni? Nu este întotdeauna uşor de făcut distincţia între cele două. Mai mult decât atât, mai sunt unii, ca Foucault, care resping ideea că biologia ne determină alegerile. Mulţi dintre noi se luptă cu ideea unei naturi umane universale, înţelegem că evoluţia ne ajută să explicăm, cât de cât, comportamentul câinilor şi al găinilor, dar refuzăm să aplicăm acelaşi raţionament şi oamenilor. Suntem legaţi de ideea liberului arbitru.

Foarte puţini oameni ar argumenta că toate deciziile şi caracteristicile personalităţii noastre pot fi explicate cu un microscop. în final, nu este natură versus educaţie, ci este natură şi educaţie. Unele lucruri pe care le faci au o bază biologică, altele sunt o alegere, altele sunt o combinaţie între cele două. Jeffrey Schloss, profesor de ştiinţe naturale şi comportamentale, spune că ar trebui să ne gândim la asta „în termeni de tendinţe centrale, nu de inevitabilităţi".

Schloss scria pentru o discuţie organizată, sponsorizată de John Templeton Foundation, pe subiectul „Explică evoluţia natura umană?" Aproximativ 12 oameni de ştiinţă şi profesori au sărbătorit cea de-a două suta aniversare a lui Charles Darwin adresând această întrebare importantă. Biologul evoluţionist David Sloan Wilson a dat o notă poetică cu metafora sa, spunând că umanitatea este ca un instrument muzical: aceeaşi natură fundamentală, dar o varietate infinită de melodii.

Wilson este autorul cărţii Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change The Way We Think About Our Lives. El face parte dintr-un număr în creştere de biologi şi psihologi evoluţionişti care sunt de părere că înţelegerea rădăcinilor noastre biologice ne poate ajuta să trăim o viaţă mai de calitate.

Perspectiva lui mi-a fost de ajutor atunci când mă luptam să-mi înţeleg propria natură şi felul în care m-aş putea îndepărta de stres şi de anxietate. Pentru mine, înseamnă să înţeleg de ce am nevoie cu adevărat pentru a fi sănătoasă şi împlinită şi de ce anume mă pot lepăda. Acest lucru e vital, dacă vrem să schimbăm felul în care muncim şi în care ne jucăm şi să ne creştem nivelul de bunăstare.

Totuşi, un mic avertisment: înţelegerea noastră asupra minţii umane este bazată aproape în totalitate pe cercetări, iar aceste cercetări sunt deseori defectuoase şi nu reprezintă întreaga viaţă umană. Un studiu din 2008 a arătat că aproape toţi subiecţii folosiţi în studiile publicaţiilor de top de psihologie erau vestici şi aproape 70% dintre ei erau din Statele Unite.[120]

Aceasta înseamnă că tragem concluzii despre toţi oamenii din lume bazându- ne pe răspunsurile unui procent minuscul. Nu înseamnă, desigur, că cercetarea este nefolositoare, ci că investigaţiile viitoare vor fi mai cuprinzătoare dacă vor include o diversitate de oameni. Ne îndreptăm spre
ape evoluţioniste foarte adânci. Rămâi cu mine, pentru că este fascinant şi te va ajuta să-ţi înţelegi comportamentul într-un mod mult mai profund, la fel cum m-a ajutat şi pe mine.
Aşadar, hai să ne întoarcem cu nişte milioane de ani în urmă, în momentul în care oamenii s-au despărţit de strămoşii lor cimpanzei. Nu trebuie să trecem printr-o lecţie de preistorie complicată, dar ideile principale sunt acestea: neam despărţit de cimpanzei în Africa acum aproape patru milioane de ani şi am început să mergem în două picioare. Am început să folosim unelte de piatră la scurt timp după aceea, dar primul om adevărat nu a apărut decât abia acum două milioane de ani, plus-minus câteva sute de mii de ani.
Homo sapiens nu a apărut decât la ceva timp după aceea. Au existat mai multe specii de oameni care au mişunat pe această planetă, iar a noastră nu are decât vreo 300 000 de ani. (Prin prisma subiectului acestei cărţi, m-a amuzat să aflu că cele mai vechi fosile ale speciei noastre au fost descoperite alături de nişte unelte de piatră.) Istoria noastră este foarte scurtă, cu alte cuvinte. Compară cei 300 000 de ani ai noştri cu crocodilii, care sunt pe aici de vreo 200 de milioane.
Şi pentru că 300 000 de ani nu sunt chiar atât de mulţi din perspectivă evoluţionistă, poate fi util, pentru a ne

putea înţelege cu adevărat pe noi şi minţile noastre, să săpăm dincolo de istoria propriei specii şi să ne întoarcem la strămoşii noştri animale. Poate că înţelegerea lucrurilor pe care le avem în comun cu verişoarele primate şi cele care sunt diferite ne poate conduce spre o înţelegere mai bună asupra propriei naturi.

Ai putea fi surprins să afli cât de asemănători suntem cu maimuţele şi cu cimpanzeii moderni. Frans de Waal, unul dintre cei mai importanţi primatologi din lume, subliniază: „Asemenea nouă, tânjesc după putere, le place sexul, îşi doresc siguranţă şi afecţiune, ucid din cauza teritoriului şi pun mare valoare pe încredere şi cooperare. Da, putem folosi telefoane mobile şi pilota avioane, dar modelul nostru psihologic rămâne acela al unei primate."

Deseori ne gândim la realizările noastre tehnologice ca fiind dovada magnitudinii diferenţelor dintre noi şi verişorii cimpanzei, dar, de fapt, istoria noastră cu tehnologia are doar vreo 150 000 de ani, o clipă în cronologia evoluţionistă. Aceasta ar putea însemna că dificultăţile noastre actuale legate
de tehnologie nu sunt decât dureri de cap. Poate că pur şi simplu încă nu am învăţat cum să împărţim spaţiul cu inteligenţa artificială şi măcar unele dintre problemele noastre sunt provocate de tehnologia care avansează mult mai repede decât evoluţia.

Evident, există diferenţe între noi şi cimpanzei. Noi ne gătim mâncarea, spre exemplu, şi facem sex în privat. Noi dezvoltăm şi limbaje avansate, iar aceasta este o distincţie extrem de importantă.

Maimuţele şi cimpanzeii sunt creaturi sociale, la fel ca oamenii, dar nu comunică prin intermediul unui limbaj şi vocabular sofisticat. Noam Chomsky subliniază aceasta ca fiind dovada unei naturi umane universale: toţi oamenii folosesc limbajul, iar oameni din două părţi diferite ale lumii şi care nu au nici o interacţiune unii cu alţii vor crea structuri de limbaj similare.
Abilităţile noastre naturale de limbaj sunt combinate şi cu modurile unice în care ne funcţionează mintea. Unii biologi sunt de părere că folosirea limbajului este parte din motivul pentru care suntem capabili să gândim abstract. Cu alte cuvinte, oamenii se pot distinge prin abilitatea de a folosi gândirea ştiinţifică şi de a întreba „de ce".
Poate că suntem în stare să ne gândim la concepte abstracte, precum timpul şi identitatea, pentru că avem capacitatea să articulăm ideile folosind vocabulare complicate. Nu trebuie să învăţăm doar prin privit. Un alt om îţi poate explica rapid şi eficient cum să foloseşti un ciocan sau cum să conduci o maşină. Limbajul ne-a permis să avansăm în moduri în care alte specii nu o pot face.
Este posibil ca dorinţa noastră de a da mai departe altora cunoaşterea să fie o altă caracteristică distinctă a speciei. Limbajul s-a aflat în centrul succesului nostru şi este, poate, cel mai important motiv pentru care Homo sapiens încă mai e prin preajmă, în vreme ce alte specii umane nu mai sunt. O persoană descoperă care ciuperci sunt bune şi care nu şi împărtăşeşte această informaţie cu alţii, ajutând astfel la protejarea întregii specii.

Comunitate este un alt cuvânt important în acest context şi este motivul pentru care mă concentrez mai întâi pe limbaj, pentru că mediile noastre de lucru au interferat grav cu abilitatea noastră de a crea comunităţi. Limbajul este esenţial şi important pentru că oamenii supravieţuiesc în grupuri, nu de unii singuri.

Fiinţele umane sunt, poate, cei mai buni comunicatori de pe planetă. Conversaţia este moştenirea noastră evolutivă şi avantajul nostru biologic. Totuşi, am evoluat pentru a împărtăşi informaţii folosindu-ne de vocile şi de urechile noastre, nu de text. în anul 1960, mai puţin de jumătate din oamenii de pe planetă ştiau să citească. într-o perioadă de timp incredibil de scurtă, am încercat să înlocuim cea mai importantă platformă de comunicare - vorbirea - cu una mai puţin avansată sau eficientă, textul.

Vocea este un instrument subapreciat şi incredibil. Ne oferă datele pe care nu le putem obţine în nici un alt mod. Urechile noastre au evoluat în moduri care ne ajută să ascultăm mai bine vocile altor oameni, în vreme ce gâturile, gurile şi buzele noastre s-au modificat în timp pentru ca noi să putem vorbi mai bine. Am evoluat să vorbim şi să ascultăm alţi oameni. Până când un copil ajunge să aibă între patru şi şase luni, părinţii lui îi pot identifica plânsul şi îl pot diferenţia de alţi copii cu o acurateţe de aproape 100%.[121] Atât de unică şi expresivă este vocea umană. Ai primit vreodată un telefon de la vreun prieten şi doar după salut ţi-ai dat seama că e ceva în neregulă? Instantaneu, ai simţit, cumva, că e supărat, iar asta e doar datorită faptului că am evoluat să percepem cele

mai mici nuanţe emoţionale ale vocii. Cercetările asupra creierului ne arată că detectăm informaţia şi începem s-o procesăm în mai puţin de 50 de milisecunde după ce începe cineva să vorbească, iar mare parte din acea informaţie pe care o dăm de la unul la altul este trimisă şi primită subconştient. Din moment ce textul este o unealtă conştientă de comunicare, nu putem exprima ceea ce poate exprima vocea, pentru că nici măcar nu suntem conştienţi de ce anume lipseşte.

Pentru mine este derutant faptul că tot căutăm metode mai eficiente prin care să evităm conversaţia, din moment ce vocalizarea este atât de incredibil de puternică pentru specia noastră şi, în aproape orice caz, mult mai eficientă decât textul. îmi imaginez că parte din motivul pentru care ne pierdem timpul la serviciu şi sacrificăm atâtea ore este că neglijăm să ne mai folosim vocile. Prin înlocuirea apelurilor telefonice cu e-mailurile şi mesajele nu profităm deloc de moştenirea noastră evolutivă.

Michael Kraus de la Universitatea Yale a decis să testeze cât de expresivă este vocea umană. Pentru unul dintre experimentele sale, i-a rugat pe participanţi să asculte înregistrări cu oameni care spun aceleaşi şapte cuvinte, în afara contextului.[122] Doar auzind străini cum spun cuvinte precum „galben" sau „gând", participanţii au reuşit să ghicească destul de corect nivelul de studii şi statutul profesional ale vorbitorilor. „Aşadar, oamenii au răspuns corect, măcar la nivel minim", a declarat Kraus pentru WBUR, „doar auzind oameni de peste tot din Statele Unite pronunţând şapte cuvinte."[123]

în acest moment, angajatul din birou trimite şi primeşte cam 160 de e-mailuri în fiecare zi. Există informaţii contradictorii despre cum alegem să comunicăm prin telefon, dar o estimare generoasă de la eMarketer afirmă că ne petrecem aproape 55 de minute pe zi trimiţând mesaje şi tot cam atâtea folosind, pur şi simplu, telefonul. Probabil că nu ar trebui să fie o surpriză că tinerii petrec semnificativ mai mult timp vorbind prin mesaje decât faţă în faţă, iar eu sunt dispusă să pariez că şi majoritatea oamenilor mai în vârstă fac acelaşi lucru.

Totuşi, comunicarea voce-la-voce surclasează în mod repetat textul la capitolul eficienţă şi claritate, aşa că probabil noi nu comunicăm deloc cum trebuie când alegem cuvintele scrise în loc de cele vorbite. Şi mai există un alt motiv important pentru care dragostea noastră faţă de mesaje şi e-mailuri este potenţial problematică.

Cercetările sugerează că vocea este cea care ne umanizează. Un studiu recent i-a pus pe oameni să afle părerile altora prin două forme: cuvântul scris şi cuvântul vorbit. Se pare că atunci când oamenii citesc o opinie diferită de a lor, fie că e online sau într-un ziar, sunt mai înclinaţi să creadă că cealaltă persoană nu e de acord pentru că este proastă şi nu înţelege conceptele fundamentale ale problematicii.

Atunci când auzim pe cineva că explică aceeaşi opinie cu propria voce, suntem mai înclinaţi să credem că nu este de acord cu noi pentru că are perspective şi experienţe diferite. La un nivel subconştient, facem presupuneri despre umanitatea celeilalte persoane bazându-ne pe metoda pe care o folosesc pentru a

comunica. Dacă citim un blog online, tindem să gândim că autorul este mai puţin uman decât noi. Dacă auzim vocea cuiva, ne ajută să-l recunoaştem ca om şi, prin urmare, să îl tratăm într-un mod uman.
Poate că vocea ţi se subţiază când eşti entuziasmat. Poate că discursul tău este lent atunci când încerci să-ţi explici intenţiile. Schimbările abia perceptibile de ton, ritm şi respiraţie, scrie în raportul studiului, „servesc drept semnale pentru prezenţa unei vieţi mentale active". Textul, au concluzionat cercetătorii, nu ne oferă aceleaşi semnale care să ne indice o minte umană în spatele mesajului. Aşa că posibilitatea ca un cititor să-l dezumanizeze pe autor creşte vertiginos.
După cât se pare, conexiunea umană reală este puternică în mai multe moduri. De exemplu, ştim că negocierile care încep cu o strângere de mână tind să se încheie cu succes. în mod asemănător, studiile asupra activităţii cerebrale arată că interacţiunea faţă în faţă este mai probabil să activeze acea parte a creierului asociată cu mentalizarea sau imaginarea gândurilor şi a emoţiilor altei persoane. Mentalizarea este baza neuronală a empatiei şi este abilitatea despre care oamenii de ştiinţă cred că este specifică oamenilor. într-un experiment controlat cu grijă, cercetătorii au descoperit acest efect atunci când oamenii credeau că ascultă în direct un vorbitor, nu o înregistrare: partea creierului asociată cu imaginarea gândurilor şi a nevoilor altora era activată. Traducere: dacă tu crezi că auzi pe cineva că vorbeşte cu tine, partea din creierul tău asociată cu empatia se activează şi eşti mai dispus să simţi compasiune faţă de respectiva persoană.

Aceasta este o parte importantă a motivului pentru care folosirea excesivă a e-mailurilor şi a mesajelor contribuie la dezumanizare şi ură: pur şi simplu, avem nevoie să ne auzim vocile unii altora. Dar am descoperit că oamenilor le este foarte greu să accepte asta. La nivel global, am ajuns să credem că e- mailul este mai eficient, mai la îndemână şi pur şi simplu mai bun decât telefonul. Dependenţa noastră de e-mail este un simptom al obsesiei faţă de eficienţă şi de productivitate. Să-i îndepărtezi pe oameni de e-mailul lor este, uneori, mai dificil decât să iei un os de la un terrier. Aşa că permite-mi să-ţi explic asta într-un alt mod care ar putea să fie mai convingător: cuplarea neuronală.

în 2011, oamenii de ştiinţă de la Universitatea Princeton s-au apucat să înveţe cum interacţionează creierul uman cu alte creiere umane atunci când comunică. Au pus o elevă să povestească despre fiascoul de la balul de absolvire a liceului, apoi au rugat alţi 12 elevi să o asculte.[124] în timpul în care aceştia ascultau înregistrarea, i-au legat la o maşinărie RMNf (rezonanţă magnetică funcţională).

Cercetătorii au descoperit că undele cerebrale ale celor 12 oameni care ascultau aceeaşi poveste începeau să le oglindească pe cele ale povestitorului. Atunci când ascultătorii erau angajaţi, activitatea creierului lor era aproape sincronă cu cea a persoanei care vorbea. Pentru mine, ăsta este un rezultat atât de halucinant, încât, dacă n-aş fi ştiut că s-a întâmplat în realitate, aş fi crezut că e vreun episod din Star Trek.

Acest fenomen se numeşte cuplare neuronală vorbitor-ascultător sau, mai simplu spus, „contopirea minţilor". Undele cerebrale sunt impulsuri electrice în cap. Nu există nici o explicaţie bună pentru care undele cerebrale ale unei persoane le pot oglindi pe ale altei persoane, dar se întâmplă atunci când ascultăm cu atenţie. în unele cazuri, sincronizarea era atât de mare, încât creierul ascultătorului anticipa schimbările din creierul vorbitorului cu o fracţiune de secundă înainte. Asta este incredibil!
Acest gen de legătură empatică nu poate fi duplicată de emoticoane. Primeşti din sunetul vocii o informaţie care nu poate fi transmisă într-un simplu e- mail. Poate că e-mailul pare mai eficient şi mai simplu pentru că nu trebuie să ai de-a face cu cealaltă persoană atunci când îl scrii, dar eficienţa este mai mult o iluzie.
Mi-am dat seama că tendinţa mea de a înlocui vocea cu textul mi-ar putea provoca parte din stresul şi frustrarea pe care le-am simţit. Acesta este un prim exemplu al felului în care înţelegerea naturii noastre esenţiale poate sugera sfaturi practice şi tangibile: oamenii comunică cel mai bine prin voce, aşa că mai taie din e-mailuri şi din mesaje şi aşa îţi vei reduce stresul.
Comunicarea noastră este vehiculul prin care ne formăm comunităţile şi colaborăm la sarcini complicate, chiar dacă cineva nu aude bine. Prin urmare, acest subiect ne duce direct la o altă calitate umană esenţială, una comună tuturor membrilor speciei noastre: nevoia de a aparţine.
Dacă ai fi îngrijitor la zoo şi ai avea sarcina de-a proiecta ţarcul perfect pentru animalele tale oameni,

sunt şanse mari să nu îi forţezi niciodată să trăiască singuri. Suntem o specie socială şi avem nevoie unii de ceilalţi. Primatologul
Frans de Waal îmi spunea: „Fără un grup, supravieţuirea este dificilă, motiv pentru care apartenenţa la un grup este o prioritate foarte importantă pentru toate animalele. Vor face orice să se adapteze la grup şi să nu fie ostracizate, ceea ce e la fel de rău ca a fi ucis." Pentru creierele noastre animale, izolarea socială echivalează cu un risc crescut de moarte.
Acest impuls de a fi membru al unui grup sau al unui trib trece însă dincolo de o simplă strategie de apărare sau de forţă prin număr. Uneori, vom face alegeri care îi avantajează pe alţii, chiar şi în detrimentul propriei persoane, şi împărtăşim această tendinţă, tendinţa de a fi generoşi, cu rudele noastre animale cele mai apropiate. într-un experiment, cercetătorii au învăţat maimuţele să tragă de un lanţ ca să primească mâncare.[125] Apoi au schimbat configuraţia în aşa fel încât, atunci când o maimuţă trăgea de lanţ, maşinăria îi dădea nişte mâncare, dar îi dădea şi un şoc electric unei alte maimuţe.
Majoritatea maimuţelor s-au oprit din a mai trage de lanţ. Unele s-au înfometat mai multe zile, doar ca să nu rănească maimuţa din cuşca alăturată. Cercetătorii au descoperit că instinctul devenea mai puternic atunci când maimuţele împărţiseră, la un moment dat, o cuşcă. Dacă nu se cunoşteau între ele, erau de trei ori mai puţin dispuse să renunţe la mâncare pentru a-l proteja pe celălalt. Exista o înclinaţie naturală de a-şi

proteja vecinul, înclinaţie care devenea mai puternică pe măsură ce ele se apropiau. împărtăşim aceste tendinţe protectoare cu verişoarele noastre primate. Oamenii formează în mod natural grupuri şi comunităţi, apoi plasează nevoia comunităţii deasupra tuturor. într-un raport din 1995, psihologii Roy Baumeister şi Mark Leary afirmau că Freud greşise: sexul nu este cea mai puternică nevoie după supravieţuire. „Nevoile de apartenenţă nu apar până când hrana, siguranţa şi alte nevoi de bază nu au fost satisfăcute", scriau ei. „Dar au prioritate faţă de stima de sine şi autoactualizarea."
Pentru ca apartenenţa să fie considerată o nevoie fundamentală, persoana ar trebui să sufere un soi de boală dacă acea nevoie nu este satisfăcută. în acest caz, se aplică. Lipsa apartenenţei şi izolarea socială sunt destul de devastatoare pentru mintea şi corpul uman. Cercetările au arătat că dacă ai o viaţă socială activă, ai un risc mai mic să suferi de cancer sau de infarct. Oamenii care aparţin unei comunităţi trăiesc mai mult, experimentează mai puţin stres şi sunt mai predispuşi să spună că viaţa lor are sens.
Singurătatea poate duce la boală şi chiar la moarte şi, după cât se pare, impactul negativ ale izolării sociale se leagă de nevoia noastră de a aparţine. Nevoia este primordială. Nu doar că poate avea efecte dezastruoase dacă nu este îndeplinită, dar există multe beneficii atunci când este îndeplinită. Hai să ne gândim la un experiment realizat în 2005.
42 de cupluri căsătorite, cu vârste cuprinse între 22 şi 77 de ani, au acceptat să li se provoace băşici pe braţe.[126] (Ştiu. Şi eu sunt surprinsă de ceea ce sunt dispuşi să facă unii oameni pentru progresul

cunoaşterii ştiinţifice.) După cât se pare, cuplurilor care au admis că există probleme în căsnicie le-a luat de două ori mai mult să se vindece decât celor cu parteneri încurajatori. Cu alte cuvinte, dacă eşti într-o căsnicie sau într-un parteneriat sănătos, te vindeci mai repede.

Acest fenomen a fost notat în multe studii din întreaga lume. Contactul social (dacă nu e ostil) poate reduce durerea şi întări sistemul imunitar. Chirurgul şi autorul Atul Gawande spune: „Fără o interacţiune socială susţinută, creierul uman poate deveni la fel de depreciat ca unul care a suferit o rană traumatică".[127] Asta mie îmi sună a nevoie fundamentală.

Apartenenţa la un grup social ne-a ajutat specia aproape încă de la apariţia primului Homo sapiens pe planetă. Nu doar că ne păstrează mai în siguranţă şi ne permite să colaborăm pentru a învinge animalele mult mai mari, precum bivolii sau leii, dar pare şi că ne-a făcut să fim mai deştepţi. Există multe dovezi că rigorile relaţiilor cu ceilalţi (poate fi dificil să te descurci cu oamenii, nu-i aşa?) ne-au forţat creierul să se dezvolte. Maimuţele care aparţin unor comunităţi mai numeroase, spre exemplu, au creierul mai mare decât al celor care sunt mai izolate.

Nevoia de apartenenţă poate să fi fost la bază, acum multe milioane de ani, o metodă eficientă de a proteja o specie care era inferioară din punct de vedere fizic multor specii de animale, dar şi rudelor sale oameni, precum neandertalienii. De atunci, această nevoie ne-a schimbat fundamental creierul şi corpul, astfel că acum nu putem prospera dacă nu devenim membri unui grup social sănătos.

Asta nu înseamnă că trebuie să ne plăcem unii pe alţii tot timpul ca să fim sănătoşi. Competiţia şi certurile sunt naturale în grupurile sociale. Există, desigur, o limită. Poate fi dăunător dacă merge prea departe competiţia sau dacă cearta devine agresivă. Ostilitatea este cea care determină diferenţa dintre sănătos sau nu, aşa că o interacţiune care este copleşitor de furioasă sau agresivă probabil că nu-ţi face bine.

Hai să ne întoarcem puţin cu discuţia la pragmatism. Din moment ce apartenenţa este o nevoie specială, căutarea izolării nu e bună pentru tine. Şi totuşi, din ce în ce mai mulţi dintre noi evităm alţi oameni şi credem că este mai eficient să lucrăm de acasă şi să comandăm mâncarea, cumpărăturile, proviziile pentru animalele de companie şi orice altceva mai putem să comandăm fără să mergem la magazin. Căutarea izolării poate chiar să fie cea care stă la baza stresului nostru în creştere. Cu siguranţă nu ne face bine.

Interacţiunea socială de calitate nu doar că e bună - este esenţială. Nevoia de a aparţine stă la baza multora dintre impulsurile noastre cele mai bune. Probabil că este cea care stă la baza empatiei, de exemplu, iar empatia este o componentă crucială a vieţii umane.

Frans de Waal spune povestea unei cercetătoare ruse care avea grijă de un tânăr cimpanzeu. La un moment dat, cimpanzeul s-a urcat pe acoperiş, iar cercetătoarea nu a reuşit să-l facă să se dea jos. A încercat să-l cheme şi să-l ispitească cu fructe proaspete, dar el nu s-a mişcat de acolo. Apoi, s-a prefăcut că s-a rănit şi s-a aşezat pe jos, plângând. în final, cimpanzeul a coborât şi a îmbrăţişat-o, alegând să renunţe la stinghia lui doar

pentru a consola un bun prieten. „Empatia celor mai apropiate rude ale noastre depăşeşte chiar şi dorinţa de banane"[128], scrie de Waal.
Empatia în serviciul apartenenţei poate sta la baza codului nostru moral fundamental. Vei găsi o versiune a regulii de aur în aproape orice religie importantă din istorie: Ce ţie nu-ţi place, altuia nu-i face.
Dar e nevoie de un anumit nivel de empatie pentru a-i face altuia ce ai vrea pentru tine. E necesar să te pui în locul lui şi să te întrebi cum i-ar plăcea să fie tratat. „Iubeşte-ţi aproapele, interpretat dintr-o perspectivă evoluţionistă", scrie paleontologul Simon Conway Morris, „este un algoritm pentru conectarea socială. Virtuţile proclamate ale castităţii, moderaţiei, compasiunii, hărniciei, răbdării, angajamentului moral şi umilinţei reprezintă pietre de încercare ale acţiunii eficiente a grupului."
Darwin a fost derutat de altruism. Nu prea-l putea explica dintr-o perspectivă evoluţionistă şi a sfârşit prin a argumenta că trebuie să fie tranzacţional, că le dăm altora cu aşteptarea că vom primi ceva înapoi. Asta poate să se aplice în unele cazuri, dar nu cred că explică complet generozitatea şi altruismul uman.
Sunt de părere că empatia motivează deseori altruismul. Vedem o altă persoană suferind şi ne putem imagina cât de dureros ar fi dacă situaţia ar fi inversată, aşa că ne oferim ajutorul. Empatia întăreşte legăturile sociale şi ne ajută să adoptăm incluziunea socială, crucială în îndeplinirea nevoii noastre de apartenenţă.

Există motive bune să credem că acum urmăm strategii şi obiceiuri care contribuie la declinul empatiei, cu toate că nu suntem conştienţi de faptul că obiceiurile noastre au acest efect.[129] De exemplu, comunitatea medicală lucrează de ani buni ca să-şi dea seama de ce atât de mulţi doctori şi asistente medicale îşi pierd empatia faţă de pacienţii lor şi unde începe declinul. Se pare că declinul începe în facultatea de medicină şi că poate fi rezultatul programei şcolare. în efortul de a antrena mai eficient profesionişti, multe şcoli pun acum accentul pe detaşarea emoţională.

Drept rezultat, declinul nivelului de empatie s-a înregistrat încă din primul an al şcolii de medicină, înainte de practica clinică şi înainte ca profesioniştii medicali să fi văzut destule răni şi destulă moarte încât să fie întăriţi de ele. Asta sugerează că şcolile poate că sunt eficiente să-i înveţe pe doctori despre anatomie şi tehnologia medicală, dar nu sunt eficiente când îi învaţă să-şi vadă pacienţii ca pe nişte fiinţe umane cu perspective şi experienţe interioare complexe.

Empatia este vitală pentru supravieţuirea speciei noastre, aşa că este aproape universal înnăscută la oameni. Bebeluşii de şapte luni pot forma legături empatice cu alţii. Un studiu a monitorizat creierele bebeluşilor în timp ce copiii priveau alţi oameni că se ating. Vederea unei persoane care îi atinge mâna unei altei persoane a activat aceeaşi zonă în creierul copilului care ar fi fost activată şi când acesta ar fi simţit atingerea pe propria mână. Ne naştem, se pare, cu abilitatea de a forma legături tacite cu alţi oameni.

Dacă ne pierdem această abilitate ca adulţi, asta se întâmplă pentru că nu ne-o exersăm destul de mult sau pentru că participăm la activităţi care-i provoacă declinul. Aminteşte-ţi că empatia noastră nu este trezită de e-mailuri şi mesaje text la fel de mult cum este trezită de sunetul unei alte voci. Asta face cu atât mai important demersul de a începe să construim medii de lucru care să implice interacţiunile în persoană şi la telefon şi care ajută la îndeplinirea nevoii noastre de apartenenţă, fără să afecteze grupurile sociale pe care oamenii le formează în afara birourilor.

însă vom aborda mai specific aceste problematici şi felul în care să le rezolvăm mai târziu. Hai să ne întoarcem la ce ştim despre natura umană şi la ce ne poate învăţa despre ce avem nevoie pentru a ne menţine bunăstarea. Avem nevoie să auzim voci, avem nevoie să aparţinem şi avem nevoie să simţim empatie unii faţă de ceilalţi pentru a alunga ostilităţile din relaţiile noastre. Şi mai avem nevoie şi de reguli.

Dacă te gândeşti la oamenii timpurii ca la nişte copii din flori primitivi care făceau toată ziua doar ce-şi doreau, poate că vei fi surprins să descoperi că oamenii au o dragoste primordială faţă de reguli. Ne plac structura, obiceiurile şi rutina. După cum spune antropologul Robin Fox, „este caracteristica fundamentală a naturii umane. Noi suntem animalul care face reguli."

Suntem tribali, desigur, dar suntem şi teritoriali. Ne place să creăm reguli pentru cine este membru al tribului şi pentru cine nu, unde să locuim şi unde nu. Aproape fiecare societate din istorie a pus restricţii faţă

de luarea vieţii unui om, spre exemplu. Uneori, aceste restricţii sunt incluse în mesajul mai larg al practicii spirituale, uneori nu sunt, dar întotdeauna sunt create şi puse în aplicare.

Cu siguranţă are sens ca o specie care supravieţuieşte prin cooperare să aibă nevoie de reguli pentru a guverna comportamentul. Gardurile bune, în cazul acesta, fac vecini buni. Impulsul de a urma regulile este profund înrădăcinat în psihicul nostru, iar acesta este, în mare parte, un lucru bun.

Faptul că avem reguli ne permite să coexistăm în pace. Un cercetător mi-a subliniat că maimuţele n-ar fi niciodată în stare să se strângă laolaltă cu alte maimuţe doar pentru scopul distracţiei. „Cimpanzeii", spune Frans de Waal, „s-ar bate."[130] Şi totuşi, noi ne strângem, regulat, cu miile la concerte şi parade şi ne înţelegem bine pentru că fiecare stă în locul care i-a fost atribuit, dincolo de liniile marcate, şi pentru că toată lumea tace când începe muzica. Ne înţelegem pentru că ştim şi urmăm regulile. Avem secole de evoluţie care ne îndeamnă să urmăm normele sociale. Unii oameni fac faţă acestui îndemn, dar majoritatea, nu.

Aşadar, aceasta este o altă nevoie fundamentală a oamenilor, care, după câte ştim până acum, este universală: regulile. Aceasta este în mod evident o cunoaştere practică, din moment ce înseamnă că este atât natural, cât şi sănătos să stabileşti graniţe şi limite şi să creezi structuri. Mai există încă două comportamente care par să fie comune tuturor membrilor speciei noastre, peste tot în lume şi pe tot parcursul istoriei: muzica şi joaca.

Primul instrument muzical a fost, aproape categoric, vocea umană, acompaniată de lovirea genunchilor sau de bătutul din picioare, dar oamenii de ştiinţă au descoperit flaute făcute din fildeş şi os care datează de acum mai bine de 42 000 de ani.
Probabil că muzica serveşte un scop evoluţionist important. Mulţi cercetători sunt de părere că muzica i-a ajutat pe Homo sapiens să obţină un avantaj în faţa neandertalienilor. Pentru că este atât de eficientă în construirea comunităţilor şi în întărirea empatiei, muzica a fost, probabil, instrumentală (scuzaţi jocul de cuvinte) în crearea reţelelor sociale şi în transmiterea informaţiilor. Credeţi-mă, nu spun asta doar pentru că sunt muzician. Sunt subiectivă, dar asta nu înseamnă că ceea ce am spus e mai puţin adevărat.
Şi joaca serveşte drept funcţie importantă, motiv pentru care este comună tuturor culturilor umane. Desigur, oricine a petrecut destul timp cu un câine sau s-a uitat la veveriţe o anumită perioadă de timp ştie că nu suntem singurii care se joacă. Exact aşa cum câinii care se luptă îşi perfecţionează coordonarea, echilibrul şi abilităţile atletice, tot aşa şi puii de oameni se joacă de-a prinselea.
Joaca ne ajută să ne dezvoltăm social, fizic şi cognitiv. Ne mai poate învăţa şi cum să gestionam evenimente neaşteptate. Jocurile îi învaţă pe copiii mici despre regulile sociale şi stabilesc legături în comunitate. Ne ajută să creăm încrederea şi să gestionăm stresul. Ecologistul Marc Bekoff, care a lucrat cu Jane Goodall, spune că atunci când ne jucăm, „suntem complet umani".

Multe alte lucruri, precum munca, au fost descrise ca nevoi inerent umane, dar acestea pe care le-am enumerat sunt singurele care par să fie constante de-a lungul culturilor şi al generaţiilor. Acestea sunt calităţile esenţiale ale fiinţei umane: aptitudinile sociale şi limbajul, nevoia de apartenenţă care permite empatia, regulile, muzica şi joaca. Excelăm la aceste lucruri şi avem nevoie de ele pentru a fi sănătoşi.

Am comparat această listă cu obiceiurile mele actuale în ceea ce priveşte munca şi a devenit clar imediat că nu cream un mediu sau un program care să-mi permită spaţiu pentru aceste activităţi. Singura activitate de care păream entuziasmată era aceea de a face reguli. Fac tot felul de reguli pentru mine însămi, cum ar fi să mă trezesc devreme şi să mă duc la sala de sport şi să postez destul pe Twitter, cât să-mi cresc brandul. în programul meu, nu era nimic legat de muzică sau joacă ori de creşterea empatiei.

Dar evoluţia, pur şi simplu, nu ne poate explica în totalitate comportamentul. Unul dintre misterele care rezistă şi-acum este motivul pentru care alegem să facem lucruri care ne rănesc pe noi şi pe cei din comunitatea noastră, nu fără să ştim, ca un câine care mănâncă o ciocolată fără să înţeleagă consecinţele, ci în completă cunoştinţă de cauză, ca atunci când fumăm o ţigară. Facem lucruri rele şi ştim că sunt rele. Nu pot să explic de ce.

O definiţie a bunătăţii este acel lucru care ne ajută specia să supravieţuiască şi să prospere. Cred că unul dintre cele mai puternice argumente împotriva biologiei care explică toată natura umană este chiar

iraţionalitatea noastră. Facem lucruri care nu sunt bune pentru noi. Constant.
Unul dintre cele mai periculoase exemple este tendinţa noastră de a ne nega nevoia de apartenenţă izolându-ne de contactul uman autentic. Adolescenţii de azi petrec semnificativ mai puţin timp cu prietenii decât adolescenţii din secolul XX. Generaţia mea, Generaţia X, petrecea cu prietenii cu aproximativ o oră mai mult decât o fac în prezent elevii în ultimul an de liceu.
Deja am primit avertismente cum că această tendinţă este legată de creşterea singurătăţii şi a depresiei. Alarma s-a declanşat cu ani în urmă, iar problema pare că va atinge proporţii epidemice în aproximativ zece ani de-acum încolo, în mare parte, am ignorat acest avertisment şi ne-am dedat obiceiurilor care ne izolează şi ne îmbolnăvesc.
Suntem asemenea unui pacient care a fost diagnosticat cu cancer la plămâni, dar decide să mărească numărul de ţigări pe care le fumează pe zi. Da, atât e de cumplită situaţia. Singurătatea şi izolarea socială cresc riscul de deces al unei persoane cu 25 până la 30 de procente. Avem o nevoie fundamentală de a aparţine, o foame pentru comunitate, dar alegem să ne înfometăm. în loc să ne investim timpul în activităţi de grup, precum cluburile sau alte grupuri concentrate în jurul hobby-urilor, ne vărsăm timpul în muncă şi în scheme infinite de autodezvoltare personală. Dar munca nu este o nevoie fundamentală, în vreme ce comunitatea este.
Pot mărturisi asta bazându-mă pe propria experienţă, pentru că am făcut schimbări drastice în viaţa mea şi

am văzut rezultatul lucrurilor pe care le-am învăţat, iar acum sunt mai fericită şi mai sănătoasă datorită acelor schimbări. Voi face şi mai multe în anii care vor urma. Asta e ceea ce face problematica productivitate versus inactivitate să fie atât de importantă. în acest moment, suntem autodistructivi. Este vital să ne amintim ce este fundamental speciei noastre şi să ne întoarcem la un stil de viaţă care ne respectă nevoile primordiale. „Doar pentru că avem capacitatea de schimbare", spune biologul evoluţionist David Sloan Wilson, „nu înseamnă că ne vom schimba, în mod necesar, în bine. Evoluţia are frecvent efecte care sunt extrem de indezirabile pentru bunăstarea pe termen lung a oamenilor."[131]
într-o perioadă scurtă de aproape 200 de ani, ne-am îndepărtat foarte mult de natura noastră umană şi am încercat să ne împingem şi mai mult înspre existenţa digitală şi spre izolare. Aceasta ne va afecta pe termen lung dacă nu putem învăţa să limităm utilizarea acestor unelte. Nu să le eliminăm, dar să acceptăm nişte limite rezonabile. Noam Chomsky spunea la un moment dat: „Se prea poate ca oamenii să fie un organism non-viabil". El vorbea despre predispoziţia noastră de a distruge planeta; dar eu cred că vorbele lui se aplică şi la predispoziţia noastră de a ne distruge pe noi înşine. Am depăşit termenul întoarcerii la umanitatea noastră fundamentală. Acum este o chestiune de preferinţă, nu de supravieţuire.

9. O fi tehnologia de vină?

Cât despre toate drăcoveniile alea inventate pentru economisirea timpului, mulţi oameni bombăne că biţii ăştia fermecaţi le mănâncă foarte mult timp din zi; fie

atunci când staţionează în trafic, fie când navighează pe sisteme robotice de mesagerie vocală sau când sortează e-mailuri - uneori, chiar pe toate în acelaşi timp.

„De ce este toată lumea atât de ocupată?", The Economist, decembrie 2014

Odată cu revelaţia că sunt prea ocupată, prea obsedată şi copleşită, a venit curiozitatea despre când anume a început asta în viaţa mea. Pierdeam o grămadă de timp, copil fiind, deci când m-am transformat din eleva care lenevea lângă biblioteca din cameră, recitind romanele preferate ale Agathei Christie, în profesionistul epuizat care le spune altora că ea n-are timp să citească ficţiune?

Primul şi cel mai evident inculpat a fost telefonul din mâna mea. Nu-mi mai sunam prietenii să-i rog să-mi recomande vreun restaurant pentru că puteam alege un loc în funcţie de câte stele primise pe Yelp. Nu mai trebuia să mă aşez lângă bibliotecă să citesc cărţi - le puteam încărca pe Kindle şi puteam citi câte zece minute cât aşteptam în staţia de metrou sau în sala de aşteptare a doctorului.

Şi nu e doar telefonul. E şi laptopul care stă pe birou, care mă atrage ca un magnet şi care se ţine strâns de mine în toate orele pe care obişnuiam să le petrec ocupându-mă de hobby-urile mele sau sunându-mi prietenii să-i întreb dacă nu vor să vină în vizită.

în mod evident, m-am gândit eu, problema trebuie să fie tehnologia. Revoluţia digitală ne-a schimbat complet viaţa, poate irevocabil, iar soluţia dependenţei noastre de eficienţă este simplă: aruncă telefonul! Tot ce pot face este să devin o neo-ludditã, m-am gândit eu. Să-mi

schimb telefonul inteligent cu unul cu clapetă, de pe care nu pot descărca aplicaţii sau asculta podcasturi; să stabilesc limite stricte în ceea ce priveşte utilizarea calculatorului, în aşa fel încât să-mi fac şi treaba, dar să mă şi ridic de la birou, fără să fiu atrasă în gaura de iepure a linkurilor; să-mi opresc Wi-Fi-ul atunci când nu lucrez activ.

Am făcut toate aceste lucruri. Am petrecut trei săptămâni fără să folosesc nici o aplicaţie de pe telefon, în afara de GPS. M-am uitat la posturile de televiziune, nu pe Netflix, ceea ce a fost tulburător. Am ascultat CD-uri, în loc să mă folosesc de serviciul meu de muzică. Am sunat oamenii, în loc să le dau mesaje şi mi-am limitat timpul de folosire a calculatorului la cinci ore pe zi. Mi-am dat jos Fitbitul şi mi-am dezgropat vechiul ceas analogic din cutia în care stătea de ani întregi. Pentru mare parte a unei luni, în casa mea a fost anul 1995.

N-a funcţionat.

După trei săptămâni de viaţă analogică, tot eram încărcată, copleşită şi tot căutam constant modalităţi mai eficiente de a-mi petrece timpul. Am încetinit puţin, din necesitate, doar pentru că tehnologia a făcut să-mi fie mai uşor să mă dedau dependenţei mele de productivitate. Dar, când am eliminat tehnologia, dependenţa era tot acolo.

Dacă nu tehnologia era problema mea, atunci poate că nu era nici sursa problemei mai largi. E posibil ca tehnologia să nu provoace schimbările culturale atât de nesănătoase pentru noi. M-am hotărât să răspund la această întrebare: o fi tehnologia de vină?

Din nefericire, răspunsul este mai complicat decât un simplu da sau nu. Să nu uităm că nu e nimic nenatural la tehnologie. Este nenatural pentru o vidră să se folosească de o piatră ca să spargă o scoică? Pentru un castor să construiască un baraj sau pentru o caracatiţă să folosească coji de nuci de cocos pe post de armură? Cimpanzeii şi gorilele folosesc unelte, la fel ca ciorile şi şobolanii şi o grămadă de alte creaturi. Se ştie că elefanţii îşi creează
palete de muşte din crengi şi că aruncă buşteni peste gardurile electrificate, ca să nu se rănească.

Fiinţele umane au folosit uneltele şi tehnologia cel puţin începând cu Epoca Pietrei. Tehnologia a fost crucială supravieţuirii noastre. Prea frig? Am creat haine. Trebuie să gătim? Am creat oale. Trebuie să cărăm apă? Am confecţionat sticle şi saci din piele. Cercetările arată că, atunci când punem mâna pe o unealtă, creierul nostru o tratează ca pe o extensie a corpului.[132] Apucă-te de un ciocan, iar mintea ta se va comporta ca şi când ciocanul este parte a mâinii tale. Atât de naturale sunt uneltele şi tehnologia.

Există însă o diferenţă crucială între uneltele pe care le-am folosit de mii de ani şi tehnologia de astăzi. Atunci când termini de bătut un cui într-o scândură, în general laşi ciocanul din mână, iar atunci când ai terminat de fiert apă în oală, pui oala deoparte. în majoritatea cazurilor, folosim uneltele pentru a realiza anumite sarcini în perioade limitate de timp, dar nu aşa ne folosim telefoanele inteligente. Cu telefoanele noastre, sarcina nu este niciodată îndeplinită, prin urmare, unealta nu este pusă deoparte.

Hai să trecem mai întâi prin vestea proastă. Să enumerăm toate motivele pentru care tehnologia poate fi dăunătoare şi, te avertizez, este o listă lungă.
Când îmi rog prietenii să-şi imagineze viaţa fără telefon, majoritatea se uită la mine confuzi, cu privirea absentă. O prietenă mi-a spus că îşi uită cheile de la maşină prin restaurante, câinele prin parc şi portofelul la controlul de securitate de la aeroport, dar ştie în câteva secunde dacă nu are telefonul la ea. Cât de repede devin indispensabile aceste dispozitive! Am trăit fără telefoane mult mai mulţi ani decât am trăit cu ele.
Telefoanele inteligente sunt o invenţie extrem de recentă. Primul telefon inteligent adevărat a fost Nokia 9000 Communicator, prezentat pe piaţă în 1996 pentru suma de 800 de dolari (asta ar însemna cam 1 300 de dolari în 2019). Black Berry-urile au apărut prin 1999, într-un moment în care doar aproape 60% dintre adulţii americani deţineau un telefon mobil de orice fel. Şi în 2005 mai era cool să deţii un Black Berry.
iPhone a ieşit în 2007. Câţiva ani mai târziu, în 2011, doar 35% dintre noi aveam telefoane inteligente, potrivit datelor Pew Research. Până în 2018, procentul crescuse până aproape de 80%. Opreşte-te un moment şi gândeşte- te serios la toată treaba asta. Au trecut doar câţiva ani de când adulţii au început să folosească telefoanele inteligente, dar am devenit rapid dependenţi de ele.
După ce mi-am uitat portofelul acasă într-o zi şi am ajuns la aeroport fără acte de identitate, mi-am cumpărat o husă de telefon, ca să-mi ţin buletinul şi cârdurile cu telefonul despre care ştiu că, indiferent ce

s-ar întâmpla, n-o să-l uit. Dacă tot sunt dependentă, am raţionat eu, măcar aş putea să fac ca dependenţa să lucreze în favoarea mea.

Majoritatea oamenilor îşi ating telefoanele de aproximativ 2 600 de ori între momentul trezirii şi cel al adormirii şi îşi petrec aproape cinci ore pe zi navigând pe ele. Dintr-o zi de 24 de ore, probabil că între şase şi şapte le petreci dormind, iar opt ore le petreci la muncă. Ne mai rămân încă nouă ore, iar mai mult de jumătate din ele le petrecem holbându-ne la telefoane. 85% dintre noi le folosim în timp ce vorbim cu familia şi prietenii. Probabil că nici nu mai ai nevoie de dovezi, din moment ce jumătate dintre americani recunosc că sunt dependenţi de telefoane.

„Mă gândesc mult la cum obişnuiau să fie structurate joburile în jurul pauzelor de ţigară sau al discuţiilor din preajma dozatorului de apă", îmi spunea Jared Yates Sexton de la Georgia Southern University. „Acum, ne-am structurat slujbele în jurul telefonului."[133] Mă uimeşte cât de repede au devenit aceste telefoane ubicue în vieţile noastre şi cât de profund ne-au schimbat obiceiurile, stilurile de viaţă şi chiar creierul. în primul şi-n primul rând, telefoanele mobile au schimbat felul în care comunicăm unii cu alţii, în mare parte în rău. Pentru mine, ironia este că alegem să nu vorbim cu oamenii, pentru că noi chiar credem că e-mailurile şi mesajele text sunt mai eficiente, lucru care n-ar putea fi mai departe de adevăr. Poate cea mai semnificativă cauză a suprafolosirii tehnologiei este convingerea fundamentală că metodele digitale sunt întotdeauna superioare celor analogice. Dorinţa

noastră de a spori tot timpul productivitatea (nu ne oprim niciodată să ne întrebăm cât de mult putem produce) ne trimite, din nou şi din nou, înapoi la computerele de pe birourile noastre şi la telefoanele pe care le ţinem în mână.

în vreme ce creşterea puterii de procesare are un impact măsurabil asupra laptopurilor, nu aşa funcţionează şi creierul uman. Nu-ţi poţi actualiza materia cenuşie şi să te aştepţi să funcţionezi mai repede. Creierele noastre nu funcţionează ca laptopurile şi, prin urmare, n-ar trebui niciodată să ne comparăm cu viteza unui procesor digital. Şi totuşi, asta este exact ceea ce facem. Atunci când au fost introduse calculatoarele în mediile de lucru, au accelerat multe procese care fuseseră, iniţial, concepute pentru ritmul uman.

Aminteşte-ţi că, în societatea postindustrială, timpul înseamnă bani, aşa că vitezele mai mari de procesare pot genera profituri mai mari mult mai repede. Dar oamenii nu pot ţine pasul. „Computerul introduce un cadru temporal în care nanosecunda este măsura principală", scrie teoreticianul social Jeremy Rifkin. „Nanosecunda este o miliardime de secundă şi, cu toate că este posibil să ai un concept teoretic al nanosecundei... ea este imposibil de experimentat. Niciodată până acum n-a mai fost timpul organizat dincolo de tărâmul conştiinţei."[134] Ceea ce înseamnă că, în vreme ce computerele calculează la viteze incredibile, creierul trebuie să încetinească. Vitezele analogice pot fi mai favorabile gândirii profunde şi rezolvării creative de probleme.

Psihologul Daniel Kahneman a scris mult despre beneficiile încetinirii procesului de gândire pentru a ne accesa nu doar concluziile intuitive şi automate, ci şi capacităţile de raţionalizare reflectivă. Cu cât înţelegem mai multe despre creier, cu atât ne dăm seama mai bine că un ritm lent poate fi benefic.
De exemplu, deseori ni se spune să „respirăm adânc" ca să ne calmăm, dar încetinirea respiraţiei nu-ţi relaxează doar muşchii - poate avea chiar un efect asupra creierului. Respiraţia coerentă este o metodă care-i antrenează pe oameni să-şi încetinească respiraţia până la şase (sau mai puţine) cicluri inspirare-expirare pe minut. Se pare că respiraţia lentă poate îmbunătăţi capacitatea de concentrare, procesul decizional şi funcţionarea cognitivă.
Dar viteza dispozitivelor noastre a început rapid să ne schimbe înţelegerea asupra timpului într-o lume nondigitală. De exemplu, în cât timp după ce ai trimis un mesaj începi să te nelinişteşti dacă n-ai primit răspuns? Dar când vine vorba despre un e-mail? Comunicarea în afaceri s-a accelerat exponenţial şi, cu toate că a adus după sine multe beneficii, ne-a şi alterat aşteptările sociale. Cercetătorii de la USC au analizat 16 miliarde de e-mailuri şi au descoperit că, odată ce ai apăsat butonul de trimitere, vei primi un răspuns în aproximativ două minute, iar majoritatea oamenilor răspund în mai puţin de o oră.
Să spunem că lucrezi pentru un producător de pantofi. Este posibil ca aceeaşi chitanţă de expediere care ajungea la tine în câteva ore sau zile în 2001 să provoace o catastrofă majoră dacă nu e primită în

câteva minute? Au devenit afacerile noastre, brusc, mai importante sau, pur şi simplu, ni s-au modificat aşteptările?
Managerul tău se poate enerva dacă nu răspunzi la e-mail imediat, dar nu sunt convinsă că răspunsurile prompte sunt bune pentru afacere. Poate că timpul de a reflecta asupra răspunsului poate îmbunătăţi calitatea acestuia.
Am testat asta pe pielea mea, aşteptând intenţionat câteva zile înainte să răspund la mesaje şi e-mailuri. N-a explodat nimic. Nu mi-am pierdut nici un client. Mi-am făcut toată treaba pe care o aveam de făcut, iar amânarea nu a cauzat nici o problemă serioasă sau de altă natură. Din acel moment, am continuat practica de a-mi verifica e-mailurile doar de câteva ori pe zi. Odată ce oamenii şi-au dat seama că pot să nu le răspund imediat, au încetat să mai aştepte un răspuns imediat, iar eu termin de trimis e-mailuri, în general, la ora nouă seara.
Ritmul este chiar mai rapid pentru mesaje. 95% dintre ele sunt citite în primele trei minute şi primesc un răspuns în aproximativ 90 de secunde.[135] 90 de secunde! Asta înseamnă că deseori ne oprim din ce facem - că ne îmbrăcăm, că luăm cina, că discutăm cu cineva care stă în faţa noastră - ca să răspundem la „Ce mai faci?" Psihologul Adam Alter a spus în discursul lui celebru de la TED că telefonul este „unde trăieşte umanitatea ta. Şi acum, ea e într-o cutie foarte mică".
Tehnologia este cauza multor perturbări din viaţa noastră. în primul rând, interferează cu somnul. Majoritatea dormim cu telefoanele în mână sau lângă

noi, iar o treime recunosc că îşi verifică telefonul, la un moment dat, în timpul nopţii. Acum, poate te gândeşti că nu e mare brânză dacă arunci un ochi la telefon când te trezeşti să te duci la toaletă, dar creierul tău s-ar putea să nu fie de acord.

Pentru început, lumina emisă de telefoane şi de tablete păcăleşte creierul să creadă că e zi. Majoritatea electronicelor folosesc lumină albastră care are o lungime de undă scurtă şi este extrem de vizibilă, dar eficientă din punct de vedere al energiei folosite. Lumina albastră este grozavă în timpul zilei. Este prietenoasă cu mediul şi îţi poate îmbunătăţi starea de spirit şi energia.

Problema este că lumina albastră poate dăuna privirii, pe termen lung, şi poate inhiba eliberarea melatoninei, hormonul care te ajută să adormi şi să rămâi adormit. Când cercetătorii de la Harvard au testat efectele luminii albastre versus cele ale luminii verzi[136], au descoperit că lumina albastră inhiba producţia de melatonină şi perturba ritmul circadian (care guvernează orele de culcare şi de trezire) cu aproape de două ori mai mult decât cea verde. Mesajul este că, dacă te uiţi la dispozitivul tău cu două-trei ore înainte de culcare, s-ar putea să-ţi strici ciclul de somn. Milioane de ani de evoluţie ne-au antrenat corpul să reacţioneze la răsăritul şi apusul soarelui, iar adaptarea la ceva diferit de asta nu va fi un proces rapid.

Mai mult decât atât, telefonul este foarte stimulant, atât cognitiv, cât şi vizual. Multe aplicaţii sunt făcute să-ţi ţină mintea ocupată şi se descurcă destul de bine să facă asta.[137] însă o minte alertă nu este o minte gata

să se odihnească, în plus, creierul tău nu prea distinge între o postare pe Facebook şi munca de la birou. Dacă eşti predispus să foloseşti reţelele de socializare sau răspunsul la e-mailuri şi mesaje când eşti în pat, îi spui creierului tău că patul este un loc de muncă, nu de odihnă.

însă efectele dăunătoare se preling afară din dormitor. Adevărul este că, atunci când telefoanele sunt folosite în exces[138], ele au un impact puternic asupra creierului, impact care este mai degrabă negativ. Mintea ta tratează toate acele notificări la fel de serios cum ar trata o alarmă de incendiu sau o bătaie la uşă. Practic, de câte ori ai telefonul în mână, creierul tău depune o anumită cantitate de energie pregătindu-se să răspundă la o posibilă urgenţă.

La sunetul unui clopoţel, care indică faptul că ai primit un mesaj, hormonii stresului din creierul tău se activează. Corpul tău intră în modul luptă-sau- fugi, iar muşchii pot chiar să se contracte, pregătindu-te să o iei la goană. Acum, imaginează-ţi că acest proces se repetă de sute de ori, poate chiar de mii de ori pe parcursul unei zile, de fiecare dată când telefonul tău vibrează sau scoate sunete. Efectul poate fi atât de puternic, încât poţi să te alegi cu o

febră musculară după ce muşchii tăi au stat o zi întreagă contractându-se şi relaxându-se.

Din câte se pare, cu cât mai multe interacţiuni ai cu telefonul, cu atât mai „zgomotos" este creierul tău. Zgomotul la care mă refer se numeşte „variabilitate neuronală". Este un termen care descrie un anumit tip de activitate electrică exogenă, posibil care distrage

atenţia, din cutiile noastre craniene. Interferează static cu semnalele radio ale creierului.

Aşadar, telefoanele noastre interferează cu somnul, concentrarea şi stresul. Şi mai este şi costul deloc nesemnificativ pe care-l plătim când ne verificăm mesajele în timp ce participăm la o conferinţă telefonică sau când răspundem la e-mailuri în timp ce citim o carte. Aceasta este o bună ocazie să reluăm problema multitaskingului şi preţul pe care-l plătim încercând să-l facem.

Creierul nostru are nevoie de timp să se detaşeze de o sarcină şi să se concentreze pe alta, iar unii psihologi spun că aproximativ 40% din efortul nostru cognitiv este dedicat mutării de la mesaje şi e-mailuri la reţele de socializare şi site-uri.

în timp ce lucrăm la ceva, cortexul prefrontal (aflat chiar în spatele frunţii, acolo unde sunt luate deciziile executive) activează ambele jumătăţi ale creierului să gestioneze activitatea pe care o desfăşurăm. Atunci când încercăm să facem mai multe lucruri în acelaşi timp (iar asta se întâmplă când răspundem la e-mailuri în timp ce lucrăm la un raport), creierul separă cele două emisfere în două echipe.[139] Atenţia noastră este literalmente împărţită. Uităm lucruri mult mai repede şi e de trei ori mai probabil să greşim.

Adevărul indispensabil este că telefoanele noastre ne distrag foarte mult creierul. Simpla prezenţă a unui telefon este atât de tulburătoare pentru materia noastră cenuşie, încât interferează cu capacitatea de a performa sarcini cognitive de bază.[140]

Ca să-ţi dau un exemplu de cum decurg lucrurile în timp real, permite-mi să- ţi povestesc despre procesul meu de scriere înainte şi în timpul călătoriei mele cu trenul în jurul ţării. Chiar înainte de îmbarcare, am scris câteva articole pe blog despre călătoria cu trenul şi despre decizia mea de a petrece două săptămâni pe Amtrak. în medie, mi-a luat cam patru ore să le termin, stând la
computerul meu de-acasă.
în tren, am postat în fiecare zi pe blog, dar deseori nu aveam semnal la internet şi, prin urmare, nu puteam să mă mut dintr-o fereastră în alta a motorului de căutare sau să-mi verific e-mailurile în timp ce lucram. Am terminat acele postări în aproximativ 40 de minute. Chiar dacă multitaskingul mă face să mă simt productivă, în realitate am economisit aproape trei ore şi jumătate concentrându-mă pe nimic altceva în afară de scris.
Ţi-am spus că lista daunelor provocate de tehnologie va fi destul de lungă, dar aproape că am terminat-o. Uite o chichiţă interesantă: accesul la internet ne mai face şi să credem că ştim mai multe decât ştim de fapt. Aceasta este importantă pentru că sprijină în mod direct ideea că tehnologia nu ne face mereu mai eficienţi ci, în schimb, creează o iluzie a eficienţei. Cercetătorii de la Yale au condus o serie de experimente care au implicat peste 1 000 de oameni. în unul din aceste studii, participanţilor li s-a povestit cum funcţionează fermoarul.[141] Jumătate dintre ei au fost instruiţi să confirme detaliile explicaţiilor căutând informaţii online. Apoi, le-au fost adresate o mulţime de întrebări fără nici o legătură, precum „Cum se

formează tornadele?" Aceia cărora li s-a permis să se uite pe internet după informaţii despre fermoare au fost dispuşi să creadă că ştiu multe despre tot ce fuseseră întrebaţi, inclusiv vreme, istorie şi mâncare. Studiile arată că cercetările online nu ne umplu de cunoştinţe, dar ne cresc semnificativ încrederea în propria cunoaştere. Căutarea online a simptomelor, de exemplu, are o probabilitate copleşitoare să-ţi ofere un diagnostic greşit. Şi totuşi, e mai probabil ca oamenii care folosesc evaluatorii virtuali de simptome să se îndoiască de sfatul medicului şi să caute remedii alternative.

Am văzut aceleaşi rezultate şi în lumea financiară, unde căutarea online a oricărui subiect te face mai încrezător în cunoştinţele generale şi e mai probabil să pariezi pe ceva ce crezi că ştii şi să faci investiţii bazându-te mai mult pe autoasigurare decât pe informaţii reale.

Poate cea mai incriminatoare dovadă în dezbaterea despre tehnologie este numărul mare de lucrători în domeniu care îşi restricţionează copiii de la folosirea telefoanelor şi tabletelor. Athena Chavarria de la Facebook a
declarat pentru New York Times: „Sunt convinsă că Diavolul locuieşte în telefoanele noastre şi face ravagii în copiii noştri".[142]

E celebru faptul că Steve Jobs nu le dădea voie propriilor copii să folosească iPad-ul[143] şi că el şi soţia sa limitau tehnologia pe care copiii o foloseau acasă. Unul dintre fondatorii Twitter, Evan Williams, le-a dat copiilor lui cărţi adevărate, nu tablete, iar Chris

Anderson, fost editor al Wired, a spus că, în propria casă, limitează drastic timpul petrecut în faţa ecranului, pentru că este dureros de conştient de daunele pe care le poate produce tehnologia. „Le-am văzut la mine", a spus el. „Nu vreau să văd cum li se întâmplă şi copiilor mei."

Cei care lucrează în domeniul tehnologiei şi dezvoltatorii de programe sunt parţial responsabili pentru natura adictivă a dispozitivelor noastre, aşa că nu e de mirare că sunt îngrijoraţi faţă de impactul pe care tehnologia îl are asupra familiilor lor. Asta ar trebui să ne pună puţin pe gânduri despre cât de mult ne folosim noi telefoanele şi tabletele. Ai mânca o mâncare pe care bucătarul n- ar servi-o familiei sale?

Şi iată că am ajuns la ultimul punct de pe listă, iar acesta este ceva extraordinar. Dispozitivele digitale au un efect de proporţii asupra interacţiunilor noastre sociale. Pentru mine, acesta este cel mai îngrijorător şi periculos efect advers al dependenţei de telefon.

Intenţia originală din spatele mesajelor-text şi al reţelelor de socializare a fost una bună. Oamenii au crezut cu sinceritate că tehnologia ne va apropia, făcând comunicarea mai rapidă şi mai ieftină. Al doilea efect s-a adeverit, dar nu şi primul. De fapt, tehnologia ne-a crescut izolarea. Pericolul este, desigur, că, asemenea cunoaşterii noastre crescute în urma căutărilor online, tehnologia ne dă iluzia comunicării eficiente. Ne face să credem că ne conectăm într-un mod substanţial, aşa că ratăm semnalele de avertizare. Să ai sute de „prieteni" pe Facebook sau urmăritori pe Twitter nu este acelaşi lucru cu a avea prietenii

adevărate cu oameni reali. Nu aş putea s-o spun mai clar de-atât. Din ce în ce mai mult, investim în relaţii orizontale (răspândite şi superficiale) decât în relaţii verticale (concentrate şi profunde) şi pur şi simplu suntem copleşiţi de conexiuni superficiale.
Până în secolul XX, oamenii aveau de-a face cu doar vreo câteva zeci de persoane în toată viaţa lor. Suntem mai sănătoşi atunci când avem un număr redus de confidenţi, un număr puţin mai mare de prieteni buni, un număr mai mare de cunoştinţe şi tot aşa, nu zeci şi zeci de „prieteni" online şi aproape nici o prietenie intimă. în 1985, americanii raportau că au trei confidenţi apropiaţi. Până în 2004, cifra scăzuse la doi, iar aproape unul din patru spune că nu are pe nimeni cu care să poată discuta despre probleme personale.
Cred cu adevărat că unele dintre cele mai dăunătoare efecte ale reţelelor de socializare sunt provocate de supraîncărcare. Zilnic (uneori în fiecare oră) suntem bombardaţi cu pledoarii emoţionante pentru atenţie şi interacţiune. Unul dintre cele mai comune tipuri de mesaje de pe Facebook sună cam aşa: „Conduc un experiment să văd dacă într-adevăr îmi citeşte cineva postările. Dacă citeşti asta, te rog să-mi spui cum ne-am întâlnit." Dacă nu-ţi aminteşti cum ai întâlnit persoana şi nici nu-i citeşti, de obicei, postările, un astfel de mesaj te poate face să te simţi vinovat. Este perfect natural să vrei să te retragi din contactul uman în faţa stimulilor emoţionali copleşitori.
Printr-o înţelegere asupra imperativelor mele evoluţionare, sunt în stare să înţeleg mai bine de ce mă epuizează reţelele de socializare. îmi fac plăcere, dar

mă stresează, iar asta se întâmplă parţial din cauză că pur şi simplu nu putem ţine pasul cu toate căsniciile şi toţi părinţii şi toate carierele tuturor. Vreau să-mi pese, dar e foarte dificil.
După cum spunea antropologul şi psihologul evoluţionist Robin Dunbar, „Minţile noastre nu sunt construite pentru a ne permite să avem mai mult de un număr limitat de oameni în lumea noastră socială. Investiţiile emoţionale şi psihologice pe care le necesită o relaţie apropiată sunt considerabile, iar capitalul nostru emoţional disponibil este limitat."[144]
Cercetările lui au dus la crearea „numărului Dunbar": numărul de relaţii pe care o fiinţă umană le poate menţine în mod rezonabil. Numărul Dunbar este 150. Până la finalul anului 2018, aveam mai mult de 8 000 de „prieteni" pe Facebook şi mai mult de 16 000 de urmăritori pe Twitter, toţi trimiţându-mi mesaje şi comentarii la poze. Mulţi ştiu cum îl cheamă pe câinele meu, care sunt mâncărurile mele preferate şi ce fac eu cu timpul meu. Pur şi simplu, e prea mult. Internetul este, poate, prea eficient la conectarea oamenilor.
Am fost uimită de o serie de postări pe Twitter, trimise de autorul Joe Hill în 2018. El a scris: „Promisiunea reţelelor de socializare este că acestea vor conecta oamenii, dar, 11 ani mai târziu, pentru mine, cel puţin, e clar că ele sunt mult mai bune să ne despartă şi să ne facă să ne simţim trişti... Mi-am făcut nişte prieteni foarte buni pe-aici şi am avut nişte conversaţii foarte interesante - unele extraordinare. Dar am devenit din ce în ce mai convins că efectul de plasă al reţelelor de socializare nu este foarte bun pentru mine."

Hill s-a întors, într-un final, pe Twitter şi are, în continuare, activitate pe platformă. Nu prea pot să-l blamez pentru asta. Platformele precum Twitter sau WhatsApp au nişte avantaje incredibile. Problema cu ele, la fel ca aceea cu telefoanele şi tabletele, nu este utilizarea, ci suprautilizarea. Problemele apar atunci când încercăm să înlocuim ceva ce deja funcţionează cu tehnologia care nu are cum să se compare cu viaţa reală.

Am întrebat-o pe Juliana Schroeder, psiholog social, despre această chestiune, iar ea mi-a zis: „încercăm să facem mediul bazat pe text să fie o modalitate mai bună de a exprima gândul. Dar aceste unelte bazate pe text sunt tocite şi mai puţin eficiente. Vorbirea este mult mai sofisticată. A fost pe-aici cu mult timp înaintea scrisului."[145]

Am întrebat dacă, la un moment dat, textul ar putea deveni la fel de eficient precum vorbitul, iar ea a răspuns că ar putea fi posibil în cinci, până la 10 000 de ani. Aşa că, până în anul 7020, textul se poate să evolueze ca unealtă de comunicare la fel de comprehensivă precum vocea umană.

Cu toate dovezile care ne înconjoară, pare rezonabil de presupus că smartphone-urile sunt antieroii din această poveste, dar eu nu cred că putem învinovăţi tehnologia pentru ceea ce se întâmplă rău. Dispozitivele noastre sunt minunate, dar le folosim greşit. Reţelele de socializare sunt un exemplu perfect. Cercetările au arătat că, atunci când sunt folosite corect şi proactiv, reţelele de socializare te pot face mai fericit.

în practică, desigur că nu asta se întâmplă: reţelele de socializare îi fac pe majoritatea să se simtă mizerabil. Ştim, de exemplu că mulţi oameni „pândesc" pe Facebook. Adică citesc postările altora şi se uită la pozele lor în majoritatea timpului petrecut pe platformă, comparându-şi, din câte se pare, vieţile cu experienţele organizate ale celorlalţi. Acest comportament erodează
bunăstarea şi, într-un final, te face nefericit. După cât se pare, mai puţin de 10% din activitatea noastră de pe Facebook implică o comunicare activă cu altcineva. Reţelele de socializare sunt bune pentru noi atunci când le folosim proactiv şi intenţionat, nu când ne holbăm la conţinutul altor oameni. Aşa că, în loc să ne ajute, reţelele de socializare ne pierd timpul şi ne fac să ne simţim trişti. De fapt, un studiu a arătat că mai mulţi oameni vor să renunţe la reţelele sociale decât la fumat.[146] îmi imaginez că acesta este un indicator destul de bun că suntem dependenţi şi că recunoaştem faptul că această adicţie nu e bună pentru noi.
Nu vreau să fac pe nimeni de râs pentru utilizarea reţelelor de socializare, dacă tot veni vorba. Este o confirmare să postezi ceva pe Twitter şi să vezi că sute de oameni au apreciat ce ai scris. Este palpitant să „discuţi" cu cineva care gândeşte la fel ca tine. Chiar şi insultele (atunci când nu sunt abuzive sau ameninţătoare) pot aduce plăcere dacă mulţi oameni sar să te apere.
Chiar şi după toată cercetarea mea, tot mi-a luat doi ani ca să îmi şterg, în sfârşit, contul de Facebook. Mi-am instalat o extensie pe motorul meu de căutare ca să îmi

limiteze timpul pe care-l petrec pe Twitter, apoi m-am prins trişând, folosind un alt motor de căutare atunci când îmi foloseam tot timpul alocat. Am descoperit că nu pot, pur şi simplu, să decid să nu mă mai joc jocuri pe telefon; a trebuit să şterg aplicaţiile, cu totul.
A devenit din ce în ce mai clar în ultimii ani că nu suntem singurii vinovaţi ai dependenţei noastre digitale. Fostul etician de design de la Google, Tristan Harris, scrie des şi elocvent despre modurile în care tehnologia ne „deturnează vulnerabilităţile psihologice".[147] Printre altele, mulţi designeri folosesc modelul jocurilor mecanice de a impulsiona interacţiunea cu aplicaţiile. Asta creează un sistem de recompense variabile în care uneori primeşti un premiu pentru că tragi de manetă (când reîmprospătezi căsuţa poştală sau Twitterul) şi uneori nu primeşti nimic. „Când ne scoatem telefoanele din buzunare, jucăm la păcănele să vedem ce notificări am mai primit", scrie Harris. „Când dăm cu degetul în sus să trecem prin cronologia Instagram, jucăm la păcănele să vedem ce poză mai apare în continuare." Experţii au arătat că oamenii devin dependenţi de jocurile electronice de trei sau patru ori mai repede decât de alte jocuri de noroc, parţial din cauza incertitudinii implicate. Nu este de mirare că designerii de programe ar imita acest model. Gabe Zichermann, expert în gamificare, a declarat pentru revista Time că multe companii încearcă să creeze un „produs-scutec".[148] Zichermann a explicat că tocmai conceptul de la bază este de a „face ceva atât de adictiv, încât (utilizatorii) nici nu mai vor să se ridice ca să se uşureze". Sau să doarmă, aparent, din moment ce

şeful executiv de la Netflix, Reed Hastings, le-a spus investitorilor că adevărata concurenţă a companiei este somnul.
Băiete, şi funcţionează! Netflix a eliminat genericul de început şi de final de la multe seriale, pentru ca următorul episod să înceapă încă înainte ca tu să poţi să rumegi ce s-a întâmplat în cel care tocmai s-a terminat. în general, mă duc să mă culc la zece seara, dar odată m-am uitat la tot sezonul din The Great Brittish Baking Show şi am fost şocată să văd, când m-am uitat la ceas, că se făcuse 2:15 dimineaţa. Emisiunea a fost echivalentul unei pungi cu floricele la film: mănânc fără să mă gândesc, până când toată punga s-a golit.
Dependenţa de tehnologie mai este impulsionată şi de FDAR: frica de a rata. FDAR combină anxietatea socială răspândită cu competitivitatea umană înnăscută şi cu o dependenţă existentă de reţele de socializare. Cocktailul final este o combinaţie ameţitoare.
Multe platforme încurajează actualizările constante şi discuţiile sau comentariile nesfârşite. Dacă laşi să treacă câteva ore înainte să verifici din nou Twitterul, ai putea să nici nu mai înţelegi glumele şi comentariile sarcastice, pentru că ai ratat o postare iniţială devenită virală. Asta hrăneşte o frică atât de comună, aceea de a fi străin. Ne aduce înapoi la reîmprospătarea, din nou şi din nou, a aplicaţiei.
Exploatând această frică, ce fac, de fapt, designerii de programe este să se conecteze la aceste mecanisme vechi de supravieţuire. în secolele trecute, abilitatea noastră de a rămâne în alertă la potenţialele pericole a

făcut deseori diferenţa dintre viaţă şi moarte. Impulsul de a avea cea mai actuală informaţie este primordial. După cum scria psihologul clinician Anita Sanz pe Quora, există o regiune în creier care este responsabilă să ne avertizeze atunci când
nu primim toată informaţia de care avem nevoie sau dacă suntem excluşi din comunitate.
„Acea parte specializată a creierului", scrie ea, „este parte a sistemului limbic, amigdala, a cărei atribuţie este să detecteze dacă ceva ar putea fi o ameninţare pentru supravieţuirea noastră. Lipsa informaţiilor vitale sau impresia că persoana nu face parte din grupul central este de ajuns pentru ca amigdala multor indivizi să provoace un răspuns de stres sau de activare sau un răspuns de tipul luptă-sau-fugi."
Aceasta este o forţă puternică ce ne încurajează să ne tot întoarcem pe Facebook o dată la 20 de minute, pentru că o forţă primordială ne face să credem că este o metodă eficientă de a rămâne informaţi şi, prin urmare, în siguranţă. Amigdala acordă prioritate Twitterului de frică. în mod subconştient, credem că a rămâne la curent pe reţelele de socializare este cea mai bună opţiune a noastră: mai eficientă şi mai sigură. După cum am spus mai devreme, primirea rapidă a informaţiei nu conduce la reflecţie sau la raţionalizare. Atunci când „frunzărim" ştirile în timp ce scanăm reţelele de socializare, suntem în stare să ne accesăm doar procesul de gândire automată şi instinctivă. Gândim predictibil şi deci facem erori de gândire. Nu punem sub semnul întrebării presupunerile şi nici nu

observăm erorile de logică. Prea des, luăm informaţiile false şi le răspândim.
Pe măsură ce mă lupt cu propria dependenţă şi mă împac cu felul în care tehnologia a interferat cu relaţiile mele personale, este liniştitor să descopăr că mulţi dintre prietenii mei trec prin aceleaşi stări. Dacă aşteptările prietenilor noştri ne impulsionează măcar unele dintre dependenţe, poate că putem decide împreună să schimbăm aceste aşteptări.
Cercetările sunt destul de clare pe acest subiect. Instrumentul de productivitate de cea mai înaltă tehnologie construită în ultimii 20 de ani afectează negativ calitatea vieţii noastre. Aceasta este o problemă globală care provoacă îngrijorări din India până în Olanda şi din Brazilia până în China.
E evident, în lumina chinurilor mele şi ale multor altor oameni, că aceasta nu este doar o problemă a tinerilor. Termenul tehnic pentru dependenţa de telefon este nomofobie sau frica de a rămâne fără telefon. Chiar şi seniorii sunt predispuşi la ea. Designerii de programe au avut atât de mult succes în a ne capta atenţia, încât 10% dintre oameni recunosc că-şi verifică telefonul în timpul sexului şi 12% spun că s-au uitat la telefon când erau în duş. (Să sperăm că erau dispozitive rezistente la apă.)
Pe măsură ce utilizarea reţelelor de socializare şi a tehnologiei a crescut, la fel s-a întâmplat şi cu singurătatea, izolarea socială şi suicidul.
Dar nici una dintre toate acestea - aplicaţiile adictive şi teama de a rata lucruri - nu prea ar avea succes dacă n-ar fi accentul pus în prezent pe productivitate şi

eficienţă care au început să ne domine vieţile încă din secolul al XlX-lea. O persoană care-şi poate lăsa telefonul acasă înseamnă că nu e o persoană importantă, nu-i aşa? Copiii îşi văd părinţii că răspund la e- mailuri la masa de seară şi fac presupuneri despre importanţa relativă a mesei versus e-mailul. „Mulţi tineri adulţi se întorc spre ecrane pentru că simt că este singura metodă autorizată de recreere într-o cultură a muncii constante"[149], spune Rachel Simmons de la Smith College.
Această cultură a muncii constante a existat înainte ca Nokia să scoată primul smartphone. A existat dinainte de Microsoft Windows sau iMac. Când cauţi ceva pe care să dai vina pentru starea de stres, anxietate şi izolare socială actuală, poţi începe cu tehnologia, dar trebuie să sfârşeşti cu mediul de lucru. Biroul este locul unde a început disfuncţia, nu internetul.
Tehnologia este o unealtă care ar trebui să fie folosită pentru sarcini specifice, apoi dată deoparte. Dacă foloseşti reţelele de socializare ca să ţii legătura cu prietenii şi cu familia, verifică-le o dată pe zi, apoi întoarce-te la viaţa ta. în acest moment, maşinăriile noastre ne-au întemniţat, dar avem puterea de a ne elibera şi de a scăpa de sub dominaţia lor.
Chiar dacă am face asta acum - dacă ne-am exercita controlul asupra dispozitivelor şi ne-am limita folosirea reţelelor sociale - problemele de la bază n-ar dispărea, la fel cum deconectarea tuturor dispozitivelor nu m-a făcut mai puţin anxioasă şi nici nu m-a eliberat de sentimentul de epuizare. Acesta este motivul pentru

care tehnologia nu este problema. Pentru că este simptomul.
Cu toate că nu putem trage o linie directă de la apariţia telefonului inteligent şi a reţelei de socializare până la creşterea izolării sociale, există, în mod categoric, o corelaţie. Potrivit unui studiu din Cigna, cei mai izolaţi şi singuri dintre noi sunt cei mai pricepuţi la tehnologie: tinerii născuţi la jumătatea anilor 1990.
Este important de notat distincţia dintre singurătate şi a fi singur. Oamenii care interacţionează regulat cu ceilalţi, care conversează cu colegii de muncă şi care le trimit mesaje prietenilor pot părea că au o viaţă socială plină, dar ar putea să sufere în secret de pe urma efectelor izolării sociale.
Această problemă este una în care percepţia chiar este realitate. Izolarea percepută este singurătate, iar numărul oamenilor care spun că nu au prieteni apropiaţi este în creştere.
Singurătatea este provocată de lipsa contactelor intime, contacte care rareori se găsesc online. Poate că Facebook creşte dramatic numărul de interacţiuni sociale pe care le ai pe parcursul unei singure zile, dar scade numărul conexiunilor semnificative. Printre toate meme-urile noastre despre cât de mult ne place să ne anulăm planurile şi despre cum preferăm să evităm apelurile telefonice se află mărturia tristă a vieţii de secol XXI.
Sutele de prieteni de pe Facebook şi grămada de urmăritori de pe Twitter nu umplu golul interior. Interacţiunea digitală, pur şi simplu, nu este acelaşi lucru cu a vorbi cu cineva sau a petrece timp cu o

persoană în carne şi oase. Când cineva te salută cu mâna sau cu un zâmbet, asta îţi creează sentimentul de conectare socială care, de obicei, nu apare în urma unui „îmi place" de pe Instagram.
Ce se aplică la conexiunile digitale se aplică şi la birou. Nici relaţiile cu colegii nu satisfac nevoia de interacţiune intimă. Acele prietenii sunt deseori dependente de slujbă, ceea ce înseamnă că angajatorul are controlul suprem.
Interacţiunile tale au loc la muncă şi sunt deseori despre locul de muncă. Dacă eşti concediat, probabil că n-o să mai vezi persoana aceea niciodată. Se întâmplă rar ca o relaţie de la muncă să-ţi ofere aceeaşi stabilitate şi acceptare ca o legătură pe care ai putea-o stabili cu cineva care va mai vorbi cu tine şi dacă te angajezi în altă parte.
Printre multele schimbări aduse de atenţia noastră din ce în ce mai crescută asupra muncii, a productivităţii şi a eficienţei, lipsa prieteniilor care se dezvoltă de-a lungul timpului şi care sunt, prin definiţie, ineficiente este, probabil, cea mai dăunătoare. Mediile de lucru nu sunt familii, iar colegii nu sunt prieteni intimi. Să vorbeşti pe Twitter cu un prieten câte 140 de caractere pe mesaj poate să fie incredibil de eficient, dar, în final, are prea puţină valoare emoţională. Pentru a avea genurile de relaţii de care avem nevoie, va trebui să începem să tragem alte linii de graniţă între birou şi acasă.
Ştim care e problema; acum e momentul să vorbim despre soluţii.
Mâncare lentă, ca antiteză a mâncării fast-food pe care o prepară restaurantul McDonald's (n.tr.)

Myron Medcalf şi Dana O'Neil, „Playground Basketball Iş Dying", ESPN, 23 iulie 2014
„În Praise Of Slowness", Ted.com, iulie 2005
Allison George, „The World's Oldest Paycheck Was Cashed În Beer", New Scientist, 22 iunie 2016
James E. Thorold Rogers, Six Centuries Of Work And Wages: The History Of English Labour (Londra: M.P. Swan Sonnenschein, 1884)
Henry Stanley Bennett, Life On The English Manor: A Study Of Peasant Conditions, 1150-1400 (Cambridge: Cambridge University Press, 1937)
Juliet B. Schor, The Overworked American: The Unexpected Decline Of Leisure (New York: Basic Books, 1992)
Tony Crabbe, „A Brief History Of Working Time - And Why It's All About Attention Now", inews.co.uk, 18 aprilie 2017

Nelson Lichtenstein, interviu cu autoarea, 28 iunie

2018

Online Etymology Dictionary, „eficienţă", accesat pe 30

iulie 2018

John Dorster, The Life Of Charles Dickens (Londra: Virtue & Co, 1876), p

10

.Rick Bookstaber, „Class Warfare And Revolution" (circa 1850), Rick.Bookstaber.com, 8 noiembrie 2011
Thorold Rogers, Six Centuries Of Work And Wages
Stephen Bauer, „The Road To The Eight-Hour Day", Monthly Labor Review, august 1919
Stanley Aronowitz şi William DiFazio, The Jobless Future (Minneapolis: University of Minnesota Press, 2010), p. 336
Benjamin Franklin, „Advice to a Young Tradesman", în George Fisher, The American Instructor: Or Young Man's Best Companion, ediţia a 9-a (Philadelphia, 1748), citat în Max Weber, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, traducere de Talcott Parsons (New York: Charles Scribner's Sons, 1958), „The Spirit of Capitalism", cap. 11, p. 48
Frederick Douglass, „Self-Made Men", un discurs din 1872, disponibil la monadnock.net/douglass/self-made-men.html
Anne Curzan, „Just Try That with Your Bootstraps", Chronicle of Higher Education, 7 martie 2017
Michael W. Kraus şi Jacinth J.X. Tan, „Americans Overestimate Social Class Mobility", Journal of Experimental Social Psychology, mai 2015
Martin V. Day şi Susan T. Fiske, „Movin' On Up? How Perception of Social Mobility Affect Our Willingness to Defend the System", Social Psychological and Personality Science, 22 noiembrie 2016
Pew Charitable Trusts, „Economic Mobility and the American Dream - Where Do We Stand in the Wake of the Great Recession?", mai 2011
John Swansburg, „The Self-Made Man: The Story of America's Most Pliable, Pernicious, Irrepressible Myth", Slate, 29 septembrie 2014

Weber, The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, p. 181Ibid.
Henry Ford, My Life and Work (Garden City, NY: Doubleday, Page, Garden, 1923), p. 74
Alen Downey, „The U.S. Is Retreating from Religion", Scientific American, 20 octombrie 2017
Rebecca Konyndyk DeYoung, Glittering Vices: A New Look at the Seven Deadly Sins and Their Remedies (Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2009)
John Maynard Keynes, Economic Posibilities for Our Grandchildren (1930; retip., Londra: Palgrave Macmillan, 2010)
Karl Widerquist, „John Maynard Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren", Dissent, iarna 2006
Schor, The Overworked American
„Prof. Huxley Predicts 2-Day Working Week", New York Times, 17 noiem- brie 1930
Nelson Lichtenstein, interviu cu autoarea, 28 iunie 2018
Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018
Gary S. Becker, „A Theory of the Allocation of Time", Economic Journal 75, nr. 299 (septembrie, 1965), pp. 493-517
Sanford E. DeVoe si Julian House, „Time, Money, and Happiness: How Does Putting a Price on Time Affect Our Ability to Smell the Roses?", Journal of Experimental Psychology, 14 iulie 2011
„Why Is Everyone So Busy?", The Economist, 20 decembrie 2014
Eurofound, „Work-Related Stress", European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 21 noiembrie 2010
Laura Vanderkam, Off the Clock: Feel Less Busy While Getting More Done
(New York: Portfolio, 2018)
Daniel S. Hamermesh si Jungmin Lee, „Stressed Out on Four Continents: Time Crunch or Yuppie Kvetch?", Review of Economics and Statistics, mai 2007
„Study: U.S. Workers Burned Out", ABC News, 16 mai 2001
„Workplaces Stress Is on the Rise", Paychex, 1 martie 2017
Bronwyn Fryer, „Are You Working Too Hard?", Harvard Business Review, noiembrie 2005
Roland Paulsen, „The Art of Not Working at Work", Atlantic, 3 noiembrie
2014

Josh Fear, „Polluted Time: Blurring the Boundaries Between Work and Life", Australia Institute, 19 noiembrie 2011
Stephanie Pappas, „Dickensian Diagnosis: Tiny Tim's Symptoms Decoded", LiveScience, 5 martie 2012
Christopher Ketcham, „The Fallacy of Endless Economic Growth", Pacific Standard, 16 mai 2017

Graeme Maxton, interviu cu autoarea, 11 iulie 2018 Schor, The

Overworked American, p. 5
Max Nisen, „18 People Whose Incredible Work Ethic Paid Off", Business Insider, 11 octombrie 2013
Gary Vaynerchuk, „The Straightest Road to Success", GaryVaynerchuk.com,
2015
Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018
Dorie Clark, „The Truth Behind the 4-Hour Workweek Fantasy", Harvard Business Review, 4 octombrie 2012
Daniel Heinemeier Hansson, „Trickle-Down Workaholism in Startups", SignalvNoise, 30 mai 2017
Liz Alderman, „În Sweeden, an Experiment Turns Shorter Workdays into Bigger Gains", New York Times, 20 mai 2016
Silvia Bellezza, interviu cu autoarea, 15 iunie 2018
Ethan S. Bernstein, „The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control", Administrative Science Quarterly, iulie 2012
Henry Ford, „Why I Favor Five Days' Work with Six Days' Pay", World's Work, octombrie 1926, interviu de Samuel Crowther
Sheldon Garon, „Why We Spend, Why They Save", New York Times, 24 noiembrie 2011
Larry Light, „Why Holiday Shopping Is So Important for the U.S. Economy", CBS News, 28 noiembrie 2016
Roger Simmermaker, „Why Buying American Can Save the U.S. Economy", New York Times, 16 septembrie 2011
Throstein Veblen, The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions (1899; retip., Oxford: Oxford University Press, 2007), cap. 3, „Conspicuous Leisure", p. 30

Silvia Bellezza, Neeru Paharia si Anat Keinan, „Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol", Journal of Consumer Research, iunie 2017
Veblen: The Theory of the Leisure Class, cap. 3, „Conspicuous Consumption", p. 74
Lorenzo Pecchi si Gustavo Piga, ed., Revisiting Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren (Cambridge, MS: MIT Press, 2010)
Magali Rheault, „3 in 10 Working Adults Are Strapped for Time in the U.S.",

Business Insider, 20 iulie 2011

Becker, „A Theory of the Allocation of Time", pp. 493-517

Graeme Maxton, interviu cu autoarea, 11 iulie 2018
Michael Roddy, „A Round of Golf Takes Too Long to Play, Survey Finds", Reuters, 27 aprilie 2015
J.R. Benjamin, „Is There a Universal Human Nature?", The Bully Pulpit (blog), 22 februarie 2013
Arlie Russell Hochschild, The Time Bind (New York: Henry Hold and Co., 1997), p. 50
Andrew Taggart, „Life Hacks Are a Part of a 200-Year-Old Movement to Destroy Your Humanity", Quartz, 23 ianuarie 2018
Pam A. Mueller si Daniel M. Oppenheimer, „The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand over Laptop Note Taking", Psychological Science, 23 aprilie 2014
Susan Dynarski, „Laptops Are Great. But Not During a Lecture or A Meating", New York Times, 22 noiembrie 2017
Taggart, „Life Hacks Are Part"
Scott Cutlip, The Unseen Power: Public Relations, a History (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), p. 168
Edward Bernays, Propaganda (Brooklyn: IG Publishing, 1928), pp. 9-10
Oliver Burkeman, „Why You Feel Busy All the Time (When You're Actually Not)", BBC.com, 12 septembrie 2016

Tim Ferriss, „24 Hours with Tim Ferriss: A Sample Schedule", Tim.blog, 10 martie 2008
John Pavlus, „Confessions of a Recovering Lifehacker", Lifehacker.com, 29 mai 2012
Peter Lewis, „Unions, Clubs, Churches: Joining Something Might Be the Best Act of Resistance", The Guardian, 22 noiembrie 2016
„Why Is Everyone So Busy?"
Mary Helen Immordino-Yang, Andrea McColl, Hanna Damasio si Antonio Damasio, „Neural Correlates of Administration and Compassion", Proceedings of the National Academy of Sciences, 12 mai 2009
Georg Simmel, The Metropolis and Mental Life (Brooklyn: Wiley-Blackwell, 1903)
American Psychological Association, „Multitasking: Switching costs", APA.org, 20 martie 2006
Ira Flatow, „The Myth of Multitasking", Talk of the Nation, NPR, 10 mai 2013
S.V. Kuptsova et al., „Sex - and Age - Related Characteristics of Brain Functioning During Task Switching (fMRI Study)", Human Physiology, 18 august 2016
Larissa Faw, „Why Millennial Women Are Burning Out at Work by 30", Forbes, 11 noiembrie 2011
Arlie Russell Hochschild, The Time Bind (New York: Henry Holt and Co., 1997), p. 12
Danielle Paquette, „Men Say They Work More Than Women. Here's the Truth", Washington Post, 29 iunie 2016
Niharika Doble si M.V. Supriya, „Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance", Management, iarna 2010
„Hours Worked", Data.OECD.org
Sarah Damaske, Joshua M. Smyth si Matthew J. Zawadzki, „Has Work
Replaced Home as a Haven? Re-examining Arlie Hochschild's Time Bind Proposition with Objective Stress Data", Social Science and Medicine, august 2014
Davide Cantoni, „The Economic Effects of the Protestant Reformation: Testing the Weber Hypothesis in the German Lands", Journal of the European Economic Association, 24 noiembrie 2014
Cody C. Delistraty, „To Work Better, Work Less", Atlantic, 8 august 2014

Rachel Simmons, "Why Are Young Adults the Loneliest Generation in America?", Washington Post, 3 mai 2018
Christopher K. Hsee, Adelle X. Yang si Liangyan Wang, „Idleness Aversion and the Need for Justifiable Busyness", Psychological Science, iulie 2010
Andrew Taggart, „Our 200-Year-01d Obsession with Productivity", International Policy Digest, 6 februarie 2018
Ann Brenoff, „So Why Are Baby Boomers Still Working?", HuffPost, 15 mai 2018
Patti Neighmond, „Study: Multitasking Multistressful for Working Moms", Morning Edition, NPR, 2 decembrie 2011
Lorenzo Pecchi si Gustavo Piga, ed., Revisiting Keynes: Economic Possibilities for Our Grandchildren (Cambridge, MA: MIT Press, 2010)
Gordon Waddell si A. Kim Burton, Is Work Good for Your Health and Weil- Being? (Londra: Stationery Office, 2006)
Shankar Vedantam, „When Work Becomes a Haven from Stress at Home", Morning Edition, NPR, 15 iulie 2014
Carole Dufouil et al., „Older Age at Retirement Is Associated with Decreased Risk of Dementia", European Journal of Epidemiology, 4 mai 2014
Nicole Gravagna, „What Are Fundamental Human Needs?", Quora, 6 noiembrie 2017
J. Aguilar et al., „Collective Clog Control: Optimizing Traffic Flow in Confined Biological and Robophysical Excavation", Science, 17 august 2018
„Workers Embrace Four-Day Week at Perpetual Guardian", NZ Herald, 30 martie 2018
Fred Gratzon, The Lazy Way to Success: How to Do Nothing and Accomplish Everything (Fairfield, IA: Soma Press, 2003), p. 43
John Kounios si Mark Beeman, „The Aha! Moment: The Neural Basis of Solving Problems with Insight", Creativity Post, 11 noiembrie 2011
Todd McElroy et al., „The Physical Sacrifice of Thinking: Investigating the Relationship Between Thinking and Physical Activity in Everyday Life", Journal of Health Psychology, 20 ianuarie 2015

Manoush Zomorodi, „What Boredom Does to You", Nautilus, 23 octombrie **2018**
„Human Nature: Justice Versus Power", o dezbatere intre Noam Chomsky si Michel Foucault, 1971, Chomsky.info./1971xxxx
Jeffrey J. Arnett, „The Neglected 95%: Why American Psychology Needs to Become Less American", American Psychologist, octombrie 2008
James A. Green si Gwene E. Gustafson, „Individual Recognition of Human Infants on the Basis of Cries Alone", Developmental Psychobiology, noiembrie 1983
Michael W. Kraus, „Voice-Only Communication Enhances Empathic Accuracy", American Psychologist, octombrie 2017
Carey Goldberg, „Study: To Read Accurately How Someone Is Feeling, Voice May Be Best", CommonHealth, WBUR.org, 10 octombrie 2017
Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert si Uri Hasson, „Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication", Proceedings of the National Academy of Sciences, 10 august 2017
Roy Baumeister si Mark R. Leary, „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation", Psychological Bulletin, mai 1995
Janice K. Kiecole-Glaser et al., „Hostile Marital Interactions, Proinflammatory Cytokine Production, and Wound Healing", Archives of General Psychiatry, decembrie 2005
Atul Gawande, „Hellhole", The New Yorker, 23 martie 2009
Frans de Waal, „Does Evolution Explain Human Nature?", John Templeton Foundation, aprilie 2010, templeton.org/evolution/Essays/deWaal.pdf
Paula Nunes et al., „A Study of Empathy Decline in Students from Five Health Disciplines During Their First Year of Training", International Journal of Medical Education, 1 februarie 2011
Frans de Waal, interviu prin e-mail cu autoarea, 9 mai 2018
De Waal, „Does Evolution Explain Human Nature?"
Ed Yong, „Brain Treats Tools as Temporary Body Parts", Discover, 22 iunie 2009

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018 Schor, The

Overworked American

Nathalie Cohen-Sheffer, „Text Message Response Times and What They Really Mean", Rakuten Viber (blog), 6 noiembrie 2017

„Blue Light Has a Dark Side", Harvard Health Letter, 13 august 2018

Jessica C. Levenson et al., „The Association Between Social Media Use and Sleep Disturbance Among Young Adults", Preventive Medicine, aprilie 2016

Myriam Balerna si Arko Ghosh, „The Details of Past Actions on a Smartphone Touchscreen Are Reflected by Intrinsic Sensorimotor Dynamics", Digital Medicine, 7 martie 2018

Sylvain Charron şi Etienne Koechlin, „Divided Representation of Concurrent Goals in the Human Frontal Lobes", Science, 16 aprilie 2010

Christian P. Janssen et al. „Integrating Knowledge of Multitasking and Interruptions Across Different Perspectives and Research Methods", International Journal of Human-Computer Studies, iulie 2015

Matthew Fisher, Măriei K. Goddu şi Frank C. Keil, „Searching for Explanations: How the Internet Inflates Estimates of Internal Knowledge", Journal of Experimental Psychology, 30 martie 2015

Nellie Bowles, „A Dark Consensus About Screens and Kids Begins to Emerge in Silicon Valley", New York Times, 26 octombrie 2018

Nick Bilton, „Steve Jobs Was a Low-Tech Parent", New York Times, 10 septembrie 2014

Susan Pinker, The Village Effect (Toronto: Vintage Canada, 2014)

Juliana Schroeder, interviu cu autoarea, 19 iunie 2018

Ella Alexander, „More People Want to Quit Social Media Than Smoking in 2017", Harper's Bazaar, 4 ianuarie 2017

Tristan Harris, „How Technology Hijacks People's Minds-from a Magician and Google's Design Ethicist", medium.com/thrive-global/how-technology- hijacks-peoples-minds-from-amagician-and-google-s-design-ethicist- 56d62ef5edf3

Haley Sweetland Edwards, „You're Addicted to Your Smartphone. This Company Thinks It Can Change That", Time, 13 aprilie 2018

Rachel Simmons, „Why Are Young Adults the Loneliest Generation in America?", Washington Post, 3 mai 2018

Partea a Il-a. Părăsirea cultului - cum să treci de la o viaţă printre picături la o viaţă trăită din plinO viaţă trăită din plin 1. Conştientizează-ţi trăirile!

Ai crede că oamenii, doar din interes personal, şi-ar da seama ce e bun
pentru ei şi şi-ar reveni.
Roy Baumeister

Propriul interes este cel care m-a condus spre acest domeniu de studiu. Ajunsesem într-un punct al vieţii mele în care nu puteam continua să fac ceea ce făceam. Eram anxioasă şi iritabilă şi veşnic epuizată. Nu aşa voiam să arate viaţa mea, iar un venit cu mult ridicat nu a îmbunătăţit-o, ci dimpotrivă.

Făceam ce mi se spusese că-mi va face viaţa mai bună: găseam strategii ca să eficientizez sarcinile, foloseam jurnale de productivitate, urmam un regim garantat de exerciţii fizice şi lucram foarte, foarte mult. Am ajuns să am mult succes în carieră, dar acel succes nu a fost însoţit de mai puţin stres şi de o bunăstare crescută. în schimb, cu cât aveam mai mult succes, cu atât mai anxioasă deveneam.

Am petrecut ani întregi dând la o parte din foile cepei ca să-mi pot da seama ce mersese prost. Următorul pas a fost să vin cu o soluţie. Din fericire, nu a fost un proces dificil odată ce-am descoperit cum îşi trăiau oamenii vieţile înainte ca James Watt să se decidă să meşterească la un motor cu aburi.

Revelaţia care a reieşit după toate cercetările mele în neuroştiinţe şi biologie evoluţionistă şi primatologie a fost că deja ştim să facem asta. Ne-am îndepărtat puţin de la cărare, dar putem să ne îndreptăm.

Imediat ce comunitatea de afaceri a ajuns la eficienţă ca fiind calea către profituri mai mari, multe alte consideraţiuni au căpătat o

prioritate redusă şi la fel s-a întâmplat şi în vieţile noastre personale. Pe măsură ce am devenit mai eficienţi, am devenit şi mai fragili. Gândeşte-te la diferenţa dintre scopul eficienţei - adaptarea la un mediu care deja există - şi scopul rezilienţei, abilitatea de a te adapta la schimbările din mediu.
„Sistemele reziliente", scrie Roger Martin în Harvard Business Review, „sunt caracterizate, de obicei, prin chiar acele calităţi - diversitatea şi redundanţa - pe care eficienţa caută să le distrugă."[150] Practic, ne-am adaptat la mediul care părea ideal acum 200 de ani, folosind sisteme care funcţionau bine atunci când manufacturile ne alimentau economiile, iar milioane de oameni lucrau în fabrici.
Pe măsură ce mediul nostru s-a schimbat, nu am mai reuşit să ne adaptăm şi, în schimb, ne-am concentrat pe strategiile ce păreau să funcţioneze în 1880, cu toate că eu aş argumenta că ele n-au fost bune pentru majoritate în nici un moment al istoriei.
Acum, am ajuns la o prăpastie. Norul întunecat care a stat în depărtare timp de două secole a ajuns acum deasupra capetelor noastre. Este timpul pentru schimbare.
Ceea ce am crezut eu că e o problemă personală este, de fapt, una mult mai răspândită. Mulţi dintre prietenii mei experimentează exact aceleaşi frustrări şi anxietăţi şi la fel se întâmplă şi cu colegii mei şi cu familiile lor. Sunt doar o reflexie a culturii în care am fost crescută, la fel ca toţi ceilalţi.
înainte să începem să acţionăm, poate că ar fi o idee bună să stăm nemişcaţi un moment, să ne uităm în jur şi să evaluăm situaţia. Este important să ai o imagine clară (şi onestă) a locului în care te afli. E posibil să nu fim complet conştienţi de propriile obiceiuri şi comportamente. Mulţi oameni din lumea industrializată au ceea ce eu numesc „deziluzia afacerii" sau convingerea greşită că suntem mai ocupaţi decât suntem de fapt. Ăsta poate fi un lucru dificil de acceptat, dar mulţi dintre noi tind să creadă că muncesc mai multe ore decât o fac de fapt.
înţeleg dacă această frază te bulversează. Ştiu că de obicei mă simt epuizată
la finalul zilei şi abia dacă sunt în stare să mă târăsc la o plimbare cu câinele, darămite să mai încep să şi gătesc ceva pentru cină. Poate ăsta e şi motivul pentru care industria care livrează mâncare

în porţii gata ambalate, care a început în 2007, a luat atâta amploare, încât 11 ani mai târziu valora aproape cinci miliarde de dolari. Dacă te-ai gândit imediat chiar lucrez prea multe ore, nu e doar în capul meu, înţeleg. Şi eu am gândit acelaşi lucru.
încă de la jumătatea anilor 1960 s-au făcut studii despre utilizarea timpului în Statele Unite şi, prin urmare, avem o înţelegere destul de corectă despre programul de muncă. Bărbaţii de azi lucrează cu aproape 12 ore mai puţin decât în anii 1970. Femeile lucrează mai mult, parţial din cauză că mult mai multe femei au slujbe cu normă întreagă decât aveau acum 50 de ani, dar munca lor neplătită a scăzut cu două cifre.
Când mamele aflate în câmpul muncii au început să-şi ţină jurnale câteva săptămâni la rând, au descoperit că au parte de mult mai mult timp cu copiii lor decât credeau. De fapt, timpul total petrecut muncind nu a mai crescut din 1990, iar părinţii, în general, petrec mai multe ore pe săptămână cu copiii.
Şi totuşi, mulţi dintre noi simţim că muncim prea multe ore şi suntem constant presaţi de timp. De aceea, este crucial să determini exact cum sunt petrecute orele tale pentru a identifica sursa oboselii. O unealtă folositoare în această circumstanţă este simplul jurnal. Dacă ţii socoteala programului tău într-un mod timp de câteva săptămâni, vei putea să obţii o imagine a modului în care îţi petreci timpul. înainte de a aborda orice altă problemă asociată cu dependenţa de eficienţă şi de productivitate, trebuie să ai o evaluare corectă a felului în care această dependenţă îţi influenţează obiceiurile şi alegerile.
Indiferent dacă lucrezi sau nu multe ore, convingerea că ai puţin timp are efecte reale şi devastatoare. Dacă stai cu ochii pe ceas, chiar şi subconştient, poţi simţi o scădere drastică a performanţei. Cercetările arată că, atunci când eşti extrem de conştient de cum trece timpul, ai mai puţină compasiune faţă de ceilalţi. Mai mult decât atât, poate interfera cu abilitatea ta de a lua decizii raţionale. Din această cauză, dacă te simţi presat de timp, poţi lua decizii proaste cu privire la cum să-ţi foloseşti timpul. Iar asta se poate transforma rapid într-un cerc vicios. Dacă nu ai o înţelegere clară asupra felului în care îţi petreci timpul, te poţi simţi mai copleşit decât este necesar, iar asta te poate face să iei nişte decizii care să

ducă la chiar şi mai mult stres şi anxietate, ceea ce hrăneşte sentimentul că eşti presat de timp şi sfârşeşti prin a te simţi mai copleşit decât este necesar.
înţelegerea asupra felului în care sunt petrecute orele se numeşte „percepţia timpului". Oamenii care au o percepţie slabă asupra timpului petrec mai mult timp la TV sau pe reţelele de socializare şi deseori spun că se simt copleşiţi.
Pe de altă parte, oamenii care au o percepţie ridicată asupra timpului, care sunt extrem de conştienţi de programele lor, tind, de fapt, să-şi rezerve timp pentru relaxare. Aceşti oameni îşi permit contemplare şi reflecţie, iar asta le oferă sentimentul că au mai mult timp. Acesta nu este un cerc vicios, ci unul virtuos. Ai putea să crezi că te poţi relaxa dacă munceşti doar puţin mai mult în plus, ca să prinzi din urmă ce ai de făcut, dar de fapt e mai probabil să reduci stresul dacă doar iei o pauză.
Creşterea percepţiei asupra timpului a produs o diferenţă radicală în viaţa mea. La finalul zilei, mă simt realizată, pentru că sunt perfect conştientă de tot ceea ce-am făcut, dar mă simt şi relaxată, pentru că ştiu că am petrecut câteva ore pe terasă şi am citit reviste.
Această mică schimbare - faptul de a deveni conştient de ceea ce faci de când te trezeşti până te culci - ar putea aduce o cascadă de beneficii. După cum am menţionat deja, te poate lăsa cu sentimentul că ai mai mult timp de a te îngriji şi de nevoile şi de dorinţele tale şi, după cât se pare, acest sentiment e mai bun pentru tine decât o mărire de salariu. Un studiu din 2009 a arătat că şi fără salariu, dacă faci pe cineva să creadă că are timp de pierdut, se va simţi mai sănătos şi mai fericit.
Vei observa că am spus: „să faci pe cineva să creadă că are timp liber". Asta descrie un sentiment, nu neapărat o realitate tangibilă. Nimeni din experiment nu a găsit, cu adevărat, mai mult timp liber; participanţii pur şi simplu au simţit asta. Iar acest sentiment poate să vină doar în urma faptului că ţii socoteala orelor tale, fără să schimbi nimic! Asta se întâmplă nu pentru că te mobilizezi şi munceşti mai mult, ci pentru că iei mai multe pauze. Contraintuitiv, dar perfect adevărat.

Evident, avem nevoi de bază care trebuie îndeplinite. Unii oameni trebuie să aibă mai multe slujbe ca să poată să-şi permită un acoperiş deasupra capului şi să pună mâncare pe masă. Până nu demult, am fost chiar eu în această situaţie şi aş fi râs dacă mi-ar fi zis cineva fie să mă dedic muncii, fie să renunţ. Eram în modul de luptă-sau-fugi. Pentru unii, desigur, sentimentul abundenţei timpului poate fi greu de accesat.
Totuşi, dacă nu te chinui să plăteşti pentru apă, mâncare, îmbrăcăminte şi adăpost, vei descoperi că dacă îţi creşte percepţia asupra timpului (adică dacă devii conştient de cum îţi petreci timpul), îţi va creşte şi fericirea, mult mai mult decât ar fi făcut-o un salariu mai mare. Şi, în orice caz, odată ce te aventurezi pe treptele mai de sus ale veniturilor, salariul mai mare este deseori asociat cu un sentiment mai redus de bunăstare şi cu mai puţină plăcere la locul de muncă. Aceasta este una dintre ironiile sistemului nostru actual: goana după salarii mari aduce mai puţină fericire, nu mai multă.
Muncim multe ore să facem mai mulţi bani, fără să ne dăm seama că, odată ce ne-am îndeplinit nevoile fundamentale, timpul liber este cel care ne creşte fericirea, nu neapărat banii în plus. Dacă ai timp de relaxare şi nu-l foloseşti, ai o problemă serioasă. Poate că doar experimentezi un stres nenecesar pentru că te gândeşti că nu ai destule ore într-o zi, dar te înşeli.

Contorizează-ţi timpul!

începe prin a ţine un jurnal şi a-ţi urmări activităţile. Fii sincer! Dacă petreci jumătate de oră pe Twitter, notează. Dacă descoperi că ai petrecut 20 de minute uitându-te pe net după pantofi, notează şi asta. în fond, nimeni n-o să vadă jurnalul acesta în afară de tine şi, cu cât eşti mai onest, cu atât mai mult te va ajuta acest exerciţiu.
Odată ce ţi-ai făcut o idee clară asupra cantităţii de muncă pe care o depui, câte ore petreci pe reţelele de socializare şi cât de mult timp te relaxezi, poţi
începe să-ţi pui nişte întrebări importante. De exemplu: Cât de mult timp vreau să-mi petrec pe reţelele de socializare sau pe e-mail? Vreau să fac exerciţii fizice în fiecare zi? Cât de mult timp ar

trebui să-mi ia să mănânc cina? Apoi, ghidează-te după răspunsurile la aceste întrebări.
Am petrecut trei săptămâni ţinând un jurnal cu timpul meu pentru a obţine o imagine cât mai clară a obiceiurilor pe care le am. Pentru a face asta, pur şi simplu am cumpărat un caiet şi mi-am împărţit zilele în intervale de jumătate de oră. Odată la fiecare câteva ore, scriam ce am făcut. La finalul celor trei săptămâni, mi-am dat seama că petrec aproape două ore şi jumătate în fiecare zi citind e-mailuri şi două ore citind postări pe Facebook sau Twitter. în fiecare săptămână, petreceam mai mult de trei ore doar făcând cumpărături pe internet.
Stau trează doar 16 ore, aşa că a fost un şoc pentru mine să descopăr că mai mult de o treime din zi mi-o petreceam făcând lucruri inutile online. în loc să citesc o carte când stăteam în săli de aşteptare sau în tren, îmi reîmprospătam pagina de Instagram şi „apreciam" postările prietenilor mei. Nu aşa voiam eu să-mi petrec ziua şi, sincer, n-aveam nici o idee că asta e ce fac cu timpul meu.

Fă-ţi un program!

Am decis că nu vreau să petrec mai mult de 90 de minute pe zi pe e-mailuri şi reţele de socializare. (De atunci, am scăzut la o oră.) Pentru a rezolva asta, ştiam că trebuie să fac schimbări drastice în obiceiurile mele. Aşa că am creat două programe ideale, unul pentru zilele în care mă duc la sala de sport şi unul pentru restul. Lucrez de acasă atunci când nu călătoresc, aşa că weekendurile nu au aceeaşi însemnătate pentru mine. Poate că tu vei descoperi că ţi-e mai folositor să creezi un program pentru zilele din săptămână şi unul pentru weekenduri.
M-am întrebat: Care este utilizarea ideală a timpului meu zilnic? Am creat o
listă de lucruri pe care vreau să le fac în fiecare zi, plus lucrurile pe care trebuie să le fac, apoi le-am înşirat pe parcursul a 16 ore. Iată cum arătau acele programe:

Zilele când merg la sală

7:00 - trezeşte-te/ai grijă de câine/îmbracă-te

7:30 - plimbă câinele

8:30-sală

9:30-duş

9:45 - meditaţie

10:00 - e-mail şi reţele de socializare

10:30 - scrie/munceşte

12:30 - prânz

1:00 - plimbare scurtă

1:30 - scrie/munceşte

3:30 - timp liber şi meditaţie

5:30 - plimbă câinele

6:30 - cină

7:30 - timp liber

9:00 - baie sau îngrijire personal
ă10:00 - culcare

Zilele când nu merg la sală

7:00 - trezeşte-te/ai grijă de câine/îmbracă-te

7:30 - plimbă câinele

8:00 - meditaţie

8:30 - treburi casnice

9:30 - e-mail şi reţele de socializare

10:00 - scris

12:30 - prânz

1:00 - plimbare scurtă

1:30 - scris

3:30 - timp liber şi meditaţie 5:30 - plimbă câinele 6:30 - cină 7:30 -

timp liber

9:00 - baie sau îngrijire personală

10:00 - culcar

eAceste programe sunt foarte flexibile. Deseori, trebuie să dau interviuri sau să mă întâlnesc cu prietenii, iar asta înseamnă că ziua mea se schimbă. N-are nici un sens să agonizez dacă nu m-am ţinut de program, pentru că nu îl văd ca pe ceva restrictiv, ci ca pe ceva care mă ajută. Sunt doar sugestii. Dacă petrec 40 de minute pe zi pe reţelele de socializare în loc de jumătate de oră, nu mă cert prea tare, iar câinele meu nu se plimbă întotdeauna de trei ori pe zi (uneori, se plimbă de patru).

Evident, dacă mai şi călătoresc, aceste programe se pot schimba destul de mult. Şi totuşi, am descoperit că baza rămâne aceeaşi. Aproape întotdeauna găsesc timp pentru activităţile enumerate mai sus, chiar dacă se întâmplă să le fac la ore diferite. Acesta este un program ideal, iar ideal înseamnă rareori real.

De când mi-am făcut aceste programe, îmi verific e-mailul o dată pe oră şi îmi limitez, în general, timpul pentru reţelele de socializare la o oră pe zi. Uneori, trec mai multe ore până îmi dau seama că nu mi-am verificat căsuţa poştală, lucru care nu se întâmpla niciodată în urmă cu câţiva ani. în weekenduri, deseori uit complet de e-mail, după ce l-am verificat de dimineaţă. Nici nu pot să descriu cât de eliberator se simte asta şi cât de relaxant este.

Am instalat o aplicaţie pe telefon care-mi limitează accesul atunci când e pornită. Dacă pornesc aplicaţia şi încerc să-mi deblochez telefonul, spune „Pe bune???" şi mă face să-l las repede din mână.

Mi-am printat programele şi le-am lipit în birou. După ce le-am urmat câteva săptămâni, am fost surprinsă să descopăr că aveam

destul timp să fac tot ce voiam să fac şi-mi mai rămâneau şi ore în plus. A fost un moment de impact pentru mine. Când am înţeles cu adevărat că munca mea nu era ieşită de sub control sau imposibil de gestionat, am simţit un val aproape tangibil de uşurare în tot corpul. Aveam destul timp!

O viaţă trăită din plin 2. Renunţă la reţelele de socializare!

Un prieten adevărat este cea mai mare dintre binecuvântări şi reprezintă acel lucru pentru care depunem cel mai puţin efort să-l obţinem.

François de la Rochefoucauld

Euforia pe care am simţit-o după ce am recuperat controlul asupra programului meu a fost, din nefericire, de scurtă durată. Luam cina cu nişte prieteni la doar câteva zile după ce am completat acest exerciţiu, şi aproape imediat, toată lumea a început să vorbească despre cât de ocupată este. Am spus doar bună, mă bucur să vă văd, ce faceţi, iar răspunsul a fost: „Incredibil de ocupaţi. Nici nu-ţi poţi imagina". Iar comentariul a fost urmat de o descriere a tuturor lucrurilor care se întâmplă în viaţa fiecăruia.

Deşi mă preocupase aspectul, tot m-am trezit că intrasem în horă, recitând o listă nesfârşită de proiecte şi de întâlniri şi responsabilităţi. Eram literalmente în mijlocul propoziţiei spunând că nu am destul timp să-mi programez o vizită la dentist, când mi-am dat seama că minţeam. Abia ce-mi demonstrasem mie însămi că aveam destul timp, aşa că de ce vorbeam despre cât de ocupată sunt?

Răspunsul, desigur, este presiunea socială. Voiam să demonstrez că sunt la fel de importantă ca prietenii mei. Voiam să demonstrez că şi eu eram căutată şi voiam să fac parte din grup. Aşa că m-am dedat vechilor obiceiuri. De aceea, următorul pas pentru depăşirea dependenţei de eficienţă este acela de a înceta să te mai compari cu alţi oameni din viaţa ta.

Nu mai face comparaţii!

E o greşeală comună să ne evaluăm vieţile prin comparaţie, în loc să facem asta printr-o măsurătoare obiectivă. Cu alte cuvinte, ne

străduim să fim la fel de ocupaţi sau mai ocupaţi decât prietenii şi colegii noştri, în loc să decidem ce e cel mai bine pentru noi.

Un lucru este problematic, pentru că majoritatea oamenilor nu sunt complet sinceri atunci când le spun altora despre obiceiurile şi volumul lor de muncă. Datele de la Departamentul Muncii arată că americanii tind să exagereze în plus timpul pe care-l muncesc cu 10% şi cu cât susţin că muncesc mai multe ore, cu atât mai puţin corectă este estimarea lor. Spre exemplu, oamenii care au spus că lucrează 75 de ore pe săptămână, de fapt lucrează doar 50. Asta înseamnă că nu poţi câştiga în meciul comparaţiei, din moment ce oamenii vor continua să supraliciteze. Dacă te compari constant cu ce spun alţii despre ei înşişi, te vei simţi întotdeauna un leneş. (Dacă te face să te simţi mai bine, probabil că şi tu exagerezi când le vorbeşti altora despre cât de ocupat eşti.)

Mai e încă o chestiune interesantă aici: pentru că am tăiat din interacţiunile faţă în faţă cu vecinii şi prietenii, oamenii cu care ne comparăm sunt, deseori, oameni care nu au vieţi asemănătoare cu ale noastre. Şi se adaugă încă un strat incorectitudinii preconcepţiilor noastre.

Imaginează-ţi un grătar la tine-n curte în anii 1970. Vecinii ar fi venit şi ar fi vorbit despre noul lor televizor sau despre noua maşină de spălat vase ori poate s-ar fi lăudat cu noul lor Pontiac Firebird. în deceniile trecute, „să ţii pasul cu familia Jones" însemna să menţii un standard al vieţii comparabil în comunitatea ta imediată. Acea comunitate era deseori concepută din oameni care aveau aproximativ acelaşi salariu ca tine şi care se bucurau de un standard al vieţii asemănător.

De când am renunţat la acele grătare şi am încetat să mai participăm la întâlniri ale clubului Rotary, nu ne mai comparăm cu vecinii şi colegii. în schimb, ne măsurăm în funcţie de Nevestele din New York (Real Housewives) sau din cine ştie ce alt oraş şi de alţi oameni pe care-i vedem la TV sau pe Instagram. După cum explică sociologul Juliet Schor, acum nu mai încercăm să ţinem pasul cu familia Jones, ci cu familia Kardashian.

Oamenii tânjeau să ajungă într-o clasă economică doar cu puţin deasupra lor. Acum, tânjim să-i imităm pe cei care au veniturile în topuri, pentru că ei ne sunt prezentaţi la televizor. Le vedem

fotografiile şi videoclipurile pe Facebook. Mulţi oameni ştiu mai multe despre vieţile celebrităţilor de la TV decât despre vieţile persoanelor care locuiesc pe strada lor. Se pare că, cu cât te uiţi mai mult la televizor, cu atât e mai probabil să supraestimezi cât câştigă alţii şi ce lucruri deţin. în acest moment, americanii cred că cineva este bogat doar dacă venitul său este de aproape 2,5 milioane de dolari. Asta e de 30 de ori mai mult decât nevoia unui individ pentru a fi satisfăcut în Statele Unite şi de 30 de ori mai mult decât câştigă gospodăriile americane.
Faptul că ne comparăm cu cei care câştigă cel mai mult ne face să ne simţim săraci şi să lucrăm mai mult, să depunem mai mult efort în încercarea de a ne crea stilul de viaţă pe care credem că-l au alţii. Oamenii de ştiinţă au demonstrat în repetate rânduri că cei ce sunt rugaţi să-şi compare viaţa cu a celorlalţi se gândesc imediat la celebrităţi, antreprenori sau lideri politici. Stilurile de viaţă ale celebrităţilor sunt mediatízate, aşa că le vedem constant. Au devenit etalonul nostru. Nu trebuie să mai menţionez că pentru toţi, în afară de câţiva, acel stil de viaţă este imposibil de obţinut. Aşa că aceste comparaţii pe care le facem ne determină să ne simţim drept nerealizaţi.
Ca să fim sinceri, obiceiul de a ne compara cu alţii este profund înrădăcinat şi deloc de ajutor. Este un produs secundar al nevoii noastre evoluţioniste de integrare în grup, de a ne asigura că nu suntem străini.
Dacă ţi-e teamă să te caţări pe un deal abrupt, dar prietenii tăi deja au început traseul, comparaţia fricii tale cu curajul lor s-ar putea să te motiveze şi pe tine. Dacă, în timpul pauzei de prânz, colegii tăi fac jogging, s-ar putea să li te alături. Dacă locuieşti cu cineva care are o dietă echilibrată, măsurarea propriilor decizii alimentare în funcţie de ale sale s-ar putea să aibă o influenţă pozitivă. Totuşi, acestea sunt comparaţii făcute pe baza unor dovezi reale şi a unor informaţii tangibile despre oamenii pe care îi vezi faţă în faţă. Acestea sunt comparaţii bazate pe ceea ce fac, de fapt, membrii comunităţii tale, nu pe ce pare că fac nişte indivizi aflaţi departe.
Aşadar, tendinţa de a face comparaţii nu este în mod obligatoriu negativă, decât dacă percepţiile noastre asupra celorlalţi sunt

greşite şi, prin urmare, comparaţiile nu sunt valide. Un pericol modern este acela că reţelele de socializare ne distorsionează percepţia asupra vieţilor celorlalţi, iar asta face această comparare problematică. Mulţi cred că vieţile sociale ale prietenilor lor sunt mai pline şi mai interesante decât sunt, de fapt. Asta s-a demonstrat într-un studiu din 2017 publicat în Journal of Personality and Social Psychology.

Cercetătorii au descoperit că mulţi oameni îşi imaginează că toţi cunoscuţii lor se întâlnesc regulat cu prietenii.[151] Cred că prietenii lor merg la petreceri şi sunt, în general, destul de sociabili, în vreme ce ei îşi petrec majoritatea nopţilor acasă. Dar datele reale sugerează că prietenii noştri nu sunt la fel de sociabili cum îi credem noi.

Am auzit deseori că ceea ce vedem pe Twitter sau Snapchat este o versiune modificată şi extrem de editată a vieţii prietenilor noştri. Nu e adevărată, pentru că nu este completă. Dar, la nivel subconştient, tot folosim acea imagine incorectă ca bază a comparaţiei.

Atunci când ne comparăm cu vieţile sociale imaginate ale prietenilor şi colegilor noştri, credem că suntem izolaţi social faţă de media. Aceasta deprimă sentimentul nostru de bunăstare şi ne face să ne simţim ca şi când nu aparţinem de nimic. După cum spune raportul redactat pe baza studiului din 2017, „Comparaţia socială poate fi asociată cu sentimente de inferioritate, invidie, anxietate şi depresie".

Efectul constă în crearea a două tipuri de idealuri intangibile: unul bazat pe vieţile celebrităţilor şi ale persoanelor publice, iar celălalt bazat pe o realitate distorsionată, pe presupuneri incorecte şi pe percepţia greşită asupra oamenilor pe care-i cunoaştem. Faptul că tânjim să trăim pe măsura acestor idealuri imposibile a dus la răspândirea crizei perfecţionismului, în special printre cei tineri.

Cercetările arată că, din 1980, perfecţionismul a crescut în rândul studenţilor. Accentul pus pe individualismul competitiv a făcut să se întâmple asta, mai ales în Statele Unite, în Marea Britanie şi Canada. Acum, tinerii de 20 şi ceva de ani au mai multe pretenţii de la ei decât oricând şi au şi mai multe pretenţii de la ceilalţi. Ei

se aşteaptă la perfecţiune şi trec mult mai greu cu vederea peste greşeli decât generaţiile anterioare.

Studenţii îşi vor şterge postările de pe reţelele de socializare dacă nu primesc măcar o apreciere pe minut. Jared Yates Sexton de la Universitatea din Georgia spune că, atunci când studenţii scriu eseuri, sunt „obsedaţi de crearea artefactului perfect".[152] El şi alţi profesori au început un proiect numit „Prima schiţă de tot râsul". Conceptul a fost popularizat de autoarea Anne Lamott în cartea Bird by Bird. Ea scria: „Prima schiţă este cea a copilului, unde laşi să iasă tot din tine, apoi laşi acel tot să zburde în jurul tău, ştiind că nu îl vede nimeni şi că-l poţi modela mai târziu".[153] Sexton spune că uneori se chinuie să-i facă pe studenţii lui să scrie orice, atât de paralizaţi sunt de presiunea de a-şi face munca perfect. „Atât de mulţi dintre ei caută să scrie eseul perfect", spune el, „încât petrec mai mult timp cu anxietatea decât petrec făcând acel lucru."

Acest perfecţionism este un produs secundar al unei societăţi concentrate în exterior şi care face constant comparaţii. Poate că te vei simţi bine în legătură cu cina pe care o găteşti, până când arunci un ochi pe Instagram; sau poate că-ţi place o anumită emisiune TV, până când vezi că e terfelită de oamenii de pe Twitter care afirmă că numai unui idiot ar putea să-i placă acea emisiune. Rachel Simmons, autoarea cărţii Odd Girl Out: The Hidden Culture of Aggression in Girls, mi-a spus că perfecţionismul a crescut pentru că „acasă s-a transformat într-o parte a pieţei".[154]

Site-urile de socializare precum Pinterest ne oferă un flux constant de imagini care ne conving că am putea şi ar trebui să ne descurcăm mai bine. „Pinterest", spune Simmons, „îi face acum pe oameni să creadă că cearşafurile lor nu sunt la fel de bune cum credeau ei că sunt sau că brioşele lor sunt hidoase, comparativ cu ale tuturor celorlalţi." Dacă stăm acasă şi descoperim că avem nişte timp liber, explică Simmons, ne gândim: Poate că- mi voi face nişte perdele noi.

Comparaţia este cea care ne face să ne simţim necorespunzători, în special cea făcută la distanţă. Nu sunt surprinsă, şi nici Simmons nu este, că adolescenţii simt acum mai multă presiune ca oricând să fie perfecţi. Deşi nu e surprinzător, acest val al perfecţionismului este extrem de periculos.

Această presiune autoprovocată are costuri foarte mari asupra minţii şi a corpului uman. Standardele nerezonabil de mari şi autocritica severă sunt legate de tensiune arterială mare, depresie, tulburări alimentare şi gânduri suicidare. Terapeuţii îţi vor spune că nu poţi tânji şi să fii perfect şi să te şi bucuri de o sănătate mentală. Ele se exclud mutual.

în vreme ce corelaţia nu este cauzală, este important de notat că suicidul printre tineri a crescut cu 56% din 1999. Un profesor din Pennsylvania leagă creşterea sinuciderilor de creşterea numărului testărilor standardizate. „Elevii americani sunt din ce în ce mai sortaţi şi evaluaţi în funcţie de scorurile obţinute la teste decât în funcţie de notele de la clasă sau de alţi indicatori academici"[155], scria Steven Singer în HuffPost. „Elevii nu mai sunt de nota şase, şapte sau opt. Acum sunt Sub Medii, Medii, Competenţi sau Avansaţi. Clasele în care sunt plasaţi, stilul de predare şi chiar recompensele şi pedepsele personale sunt determinate de un singur scor."

Testele standardizate au fost concepute ca o metodă eficientă de a ţine socoteala progresului elevului şi de a trage şcolile la răspundere. Testarea standardizată este un sistem instituţionalizat de comparare, pentru a evidenţia ce este mediocru şi ce este în afara parametrilor „normali".

Creşterea nivelului de perfecţionism a început acum aproape 40 de ani, ceea ce înseamnă că multe dintre acele persoane cu standarde înalte de la începuturi sunt acum părinţi care dau perfecţionismul mai departe, fără să-şi dea seama, copiilor lor. „Pot simţi anxietatea care este îndreptată spre ei", îmi spunea Rachel Simmons. „Pot simţi insatisfacţia noastră faţă de cine sunt ei. De ce vrea copilul meu să construiască chestii? De ce nu are fiica mea mai mulţi prieteni? Ei îşi dau seama că nu sunt în regulă doar atunci când le transmitem aceste mesaje." Părinţii pot crede că-şi ajută copiii să aibă succes dacă îi împing să ajungă cei mai buni din clasă şi în tot ce fac, dar, de fapt, ei le cresc presiunea în decizia de a câştiga sau de a renunţa.

Am întrebat-o pe Simmons cât de mare este problema perfecţionismului, iar ea a răspuns: „Vag, mă urăsc pe mine ca părinte, iar eu sunt un expert în parenting. Aşa că ce-ţi spune asta?" Părinţii sunt în

special susceptibili la teama că nu sunt de ajuns. Ăsta nu e un fenomen nou, dar ştacheta lui „ce este destul" s-a ridicat semnificativ mai mult decât în deceniile trecute.
Acesta este pericolul comparaţiei nesănătoase. Atunci când ne măsurăm cu idealuri nerealiste şi distorsionate, putem suferi daune psihologice reale încercând să le atingem. îmi amintesc de povestea lui Sisif, care încerca întotdeauna să împingă un bolovan în sus, pe munte, fără să ajungă vreodată la destinaţie şi fără să i se permită vreodată să se odihnească. Cât de rău i-ar fi fost dacă s-ar mai fi şi gândit că este singurul dintre prietenii lui care nu poate să ducă nenorocita aia de piatră până-n vârf?
Dar putem pune capăt acestui obicei toxic de comparare constantă. în primul rând, încetează să mai verifici pe internet cum fac alţii lucrurile! Dacă vrei să faci brioşe, apucă-te de o reţetă şi fă-le. Nu mai vâna pe Pinterest „reţeta supremă de brioşe", nu mai cumpăra tot felul de unelte speciale ca să le decorezi perfect, pentru ca mai apoi să uiţi de ele în vreun sertar, pe undeva, pentru că ţi-ai epuizat interesul de a face brioşe.
Gătitul poate fi o sursă dăunătoare de comparaţii toxice, mai ales având în vedere numărul de oameni cărora le place să-şi fotografieze farfuriile cu mâncare şi să posteze fotografiile online. Renumitul bucătar-şef Edward Lee mi-a spus că motivul pentru care nu a inclus şi poze în ultima sa carte de bucate a fost că nu a vrut ca cititorii să se lege la cap încercând să facă reţetele să arate la fel ca în pozele profesioniste. Unii oameni au spus că îi încercaseră reţetele, dar fuseseră dezamăgiţi pentru că produsul finit arăta oribil. „Dar a avut gust bun?"[156], i-a întrebat el. „Dacă are gust bun, asta e tot ce contează."
Asta ar trebui să fie măsurătoarea multor lucruri: e bun? Uită de cum arată în fotografii şi întreabă-te dacă ţie îţi place. Funcţionează? în loc să te îngrijorezi dacă ai stat la birou mai mult decât toţi ceilalţi, concentrează-te asupra sarcinilor pe care le ai de realizat şi pe cum le poţi realiza. Nu te uita la pozele din vacanţă ale prietenului tău şi nu le compara cu ale tale. în schimb, întreabă-l dacă s-a distrat în concediu.
E natural să te compari cu ceilalţi şi poate fi chiar o sursă de inspiraţie. După

cum am menţionat, comparaţiile pot oferi motivaţie doar dacă nu sunt nerealiste. Mâncarea lui Edward Lee a fost modelată şi manevrată cu atenţie de experţi şi fotografiată de profesionişti. Probabil că farfuria ta n-o să arate la fel ca în pozele din cărţile de bucate. Nici selfie-ul tău n-o să arate ca al lui Gigi Hadid şi nici casa ta n-ar trebui să arate ca a lui Kim Kardashian.
Dacă tot e să te compari cu alţii, nu te uita mai departe de prietenii, familia şi vecinii tăi. Scuzaţi citatul de la TLC, dar nu căuta cascada, „rămâi la râurile şi lacurile cu care eşti obişnuit".

Poate să pară naiv că-ţi spun să ţii socoteala orelor tale şi să te uiţi în jur, nu în sus, dar aceste acţiuni simple pot fi revoluţionare. în final, toate astea sunt pentru revendicarea propriului timp. Sunt despre preluarea frâielor, în aşa fel încât să nu te mai laşi condus de cai. Oricum ai vrea s-o descrii, asumarea controlului propriei vieţi începe cu acest exerciţiu elementar. Nu înseamnă nimic mai mult decât să te dai jos de pe banda de alergat care doar te epuiza şi nu te ducea niciunde. Este un pas simplu, dar important

.O viaţă trăită din plin 3. Detaşează-te de birou!

Va trebui să ne confruntăm din nou cu mentalităţile secolului XX. Doar că la

nivel global.
David Simon
Pe când eram gazda unei emisiuni radio zilnice din Atlanta, le spuneam mereu angajaţilor mei să plece acasă la terminarea programului. Am scris chiar şi un manual pentru producătorii mei, care includea următorul sfat: „Nu sta mult la muncă, du-te acasă şi cuibăreşte-te pe canapea luându-ţi cina! Cercetările arată că, dacă te preocupi să ieşi la bar cu prietenii, să iei cina, să te uiţi la un film, să întâlneşti oameni şi să socializezi, stresul tău se va reduce, iar tu vei fi mai eficient. Găseşte-ţi un hobby!" Ghidul mai sugera şi părăsirea clădirii la prânz sau să se ia pauză o dată la jumătate de oră.
A fost aproape imposibil să-mi conving angajaţii să urmeze aceste sfaturi. Chiar şi când şeful lor trecea pe la fiecare şi le spunea să iasă afară, chiar şi când le-am poruncit să meargă acasă, ei tot alegeau să lucreze ore multe în plus.
Directorii executivi şi managerii de la celelalte companii mi-au spus acelaşi lucru: că le spun angajaţilor să nu lucreze peste program şi să nu răspundă la e-mailuri în weekend, dar aceştia o fac în continuare. Nu ştiu dacă aceşti directori sunt complet sinceri, dar garantez că eu am fost explicită cu angajaţii mei în legătură cu orele de lucru peste program.
E timpul să munceşti doar în orele în care trebuie s-o faci, nu mai mult. încetează să mai rămâi la birou peste program!
în mod evident, asta se aplică doar persoanelor care au oarecare flexibilitate în program şi care se trezesc că răspund în weekend la e-mailuri şi la mesaje. Dacă lucrezi cu ora şi ai nevoie de fiecare bănuţ ca să poţi trăi, probabil că nu e posibil să munceşti mai puţin. Din nefericire, în lumea industrializată sunt mult prea mulţi oameni în această situaţie.
în sistemul nostru actual, pentru că am urmat atât de orbeşte dictonul culturii corporatiste, inegalitatea veniturilor este atât de mare, că doar să munceşti cu normă întreagă nu mai e de ajuns ca să susţii doi oameni, darămite o familie întreagă. „Economiile noastre nu au fost modelate de ideea corectitudinii"[157], scria Ethan Watters, autor al Crazy Like Us: The Globalization of the American Psyche, „ci s-a întâmplat exact invers." Valorile corporatiste s-au infiltrat aproape în toate zonele vieţii private.

în 2016, compania de transport Lyft a ţinut o conferinţă de presă pentru sărbătorirea a ceea ce ei au numit „o poveste Lyft incitantă". O şoferiţă pe nume Mary intrase în travaliu în timp ce lucra şi chiar a luat o cursă în drumul ei spre spital. „Din fericire, cursa a fost una scurtă", s-a adăugat în comunicatul de presă, făcând cu ochiul implicit.
Am rămas cu gura căscată când am citit această poveste „adorabilă". Cineva din biroul de la corporaţie s-a gândit că e atât de „simpatic" faptul că una dintre angajatele lor a simţit atât de multă presiune să mai câştige câţiva dolari în plus, încât a strâns din dinţi, a înghiţit durerea contracţiilor în creştere şi a continuat să conducă. Eu cred că putem să presupunem că planul de maternitate al lui Mary nu a implicat deloc ca ea să muncească până în momentul în care se va naşte copilul.
Nu am vorbit cu Mary şi este cu siguranţă posibil ca ea să nu fi suferit nişte dureri atât de crunte şi chiar să fie mulţumită de turnura pe care au luat-o lucrurile. Am discutat cu mulţi şoferi care-şi iubesc joburile de la Lyft şi Uber. Poate că Mary, la fel ca Lyft, vede evenimentele acelei seri ca fiind o poveste simpatică. Povestea lui Mary reprezintă mai mult, este o reflecţie a atitudinii globale faţă
de echilibrul dintre muncă şi viaţa privată. Motivele pentru care Mary s-ar fi putut simţi obligată să rămână în maşină şi să mai ia o cursă sunt, probabil, diverse. Mulţi oameni lucrează ore în plus pentru a acoperi cheltuielile medicale sau pentru a-şi plăti chiriile mari şi asigurările umflate la maşină. Acestea nu sunt probleme pe care le poate rezolva individul pe cont propriu.
Sistemul actual din multe state industrializate este conceput pentru a-i forţa pe oameni să lucreze multe ore. Gândeşte-te o clipă la ce pierzi, cel puţin în America, în momentul în care treci de la un program întreg la unul redus. Poate că orele s-au redus de la 40 la 20, dar costul este mai mult de jumătate din salariu. Deseori pierzi beneficiile asigurărilor de sănătate şi ale planurilor de pensie, plus concedii medicale, vacanţe sau permisii pentru familie. Lucrătorii sunt pedepsiţi grav dacă îşi reduc orele de muncă. De ce s-ar întâmpla asta, dacă nu pentru a hrăni apetitul corporaţiilor pentru timpul de pe ceas?

Va trebui să ne reevaluăm priorităţile politice şi să decidem dacă noi credem că să muncim între 60 şi 80 de ore pe săptămână este acceptabil pentru un adult. Potrivit datelor MIT, un salariu decent în cartierul meu este de 22 de dolari pe oră. Salariul mediu al unui angajat la un restaurant, al unui grădinar sau vânzător este jumătate de-atât, iar ei nici nu primesc, în general, concedii medicale sau zile de vacanţă. Chiar credem că ăsta e genul de viaţă pe care ar trebui s-o ducă vecinul nostru? Este acesta genul de viaţă pe care ne dorim s- o ducem noi? Toate acestea sunt parte dintr-o conversaţie mai largă pe care ar trebui s-o avem dacă vrem să abordăm rezultatele sociale ale muncii exagerate.
Aş crede însă că mulţi dintre cei care veţi citi această carte nu sunteţi în această situaţie şi aveţi măcar puţină flexibilitate în program şi posibilitatea de a alege dacă vreţi sau nu să lucraţi în timpul liber. Dacă lucrezi mai mult de 40 de ore pe săptămână la birou şi răspunzi la e-mailuri sau scrii mementouri în weekend, atunci cel mai probabil eşti capabil să lucrezi mai puţin fără să fie nevoie de vreo schimbare politică sau de vreo permisiune de la angajatorul tău.
Dacă scopul tău este să fii mai puţin stresat şi mai fericit, anii de cercetări ştiinţifice au dovedit că, în loc să-ţi dai timpul la schimb pe bani, mai bine ţi- ai da banii la schimb pe timp. într-un studiu făcut în Statele Unite, Canada,
Danemarca şi Olanda, cercetătorii au ajuns la concluzia că „achiziţionarea timpului promovează fericirea".[158] Cu alte cuvinte, dacă îi plăteşti pe alţii să- ţi tundă peluza, să-ţi cureţe maşina sau casa ori să-ţi spele rufele, atunci înseamnă că te foloseşti foarte bine de banii tăi, chiar dacă asta înseamnă că nu-ţi poţi permite un TV mai mare sau o vacanţă scumpă.
Cumpărarea timpului duce la niveluri mult mai mari ale satisfacţiei vieţii, pe când dacă rămâi fără timp, ajungi la anxietate, mai puţină fericire şi chiar obezitate, pentru că este puţin probabil ca oamenii care simt că sunt prea ocupaţi să facă exerciţii fizice sau să mănânce sănătos.
în mod surprinzător, există şi părţi negative în faptul de a avea mai mulţi bani în acest context, pentru că oamenii mai bogaţi sunt mai hotărâţi să-şi petreacă timpul liber făcând lucruri care sunt, în

final, stresante, cum ar fi cumpărăturile sau naveta. Pentru că nu găsesc nici o şansă să-şi odihnească mintea, e foarte probabil să se simtă presaţi de timp. Raportul afirmă că „doar faptul că oamenii simt că timpul lor este valoros din punct de vedere economic le induce ideea că nu au destul". Atunci când timpul înseamnă bani, iar cantitatea de bani doar creşte, e mai probabil să credem că nu ne permitem să pierdem timpul.

Ştiu că e enervant, în momentul când eşti strâmtorat, să auzi pe cineva că banii n-aduc fericirea. Şi totuşi, dincolo de un anumit nivel de venituri, literalmente îţi dai la schimb sănătatea şi fericirea pentru o mărire salarială modestă (munca în exces are ca rezultat, în general, o mărire de salariu între 6% şi 10%). Odată ce-ai atins un nivel sustenabil al veniturilor, mai mulţi bani nu te vor face mai fericit, dar mai mult timp liber, da.

Crede-mă, nu încerc să-ţi spun că banii nu contează. Categoric, contează, iar sărăcia este asociată cu tot felul de rezultate negative. Am trăit de la un salariu la altul mare parte a vieţii mele, la fel ca majoritatea americanilor. De fapt, 40% dintre americani nu pot acoperi o cheltuială urgentă de 400 de dolari fără să se împrumute, iar eu ştiu din experienţă cât de stresant poate fi să te îngrijorezi că s-ar putea întâmpla ceva care să-ţi arunce viaţa în haos.

îmi amintesc perfect, pe când eram mamă singură cu mai multe joburi ca să- mi pot îndeplini obligaţiile, cât de mândră am fost când am reuşit să pun deoparte 1 000 de dolari. Fix în acea săptămână, cineva i-a furat ghiozdanul fiului meu din parcul în care se juca cu prietenii lui, iar înlocuirea întregului echipament şi a manualelor de la şcoală m-a costat 425 de dolari. Am fost distrusă şi aşa am înţeles, la nivel personal, cât de epuizant este să trăieşti constant pe marginea prăpastiei.

Chiar dacă trăieşti la limita stabilităţii financiare, tot mai poţi alege să lucrezi în plus, aşa cum am făcut eu, pentru că ai impresia că-ţi va îmbunătăţi, într-un final, situaţia. Poate că eşti de părere, cum eram şi eu, că, dacă lucrezi nişte ore în plus, cineva te va observa şi te va recompensa.

Dar veniturile mele nu au crescut pentru că am lucrat în plus la birou. Norocul nu mi-a fost făcut cadou de vreun şef sau manager

recunoscător. Am reuşit în momentul în care discursul meu de la TEDx a devenit cunoscut. Acel discurs a fost ceva ce am ales să fac în timpul meu liber; nu am fost plătită pentru el. Imaginează-ţi cum era dacă investeam mereu orele acelea în plus în mine şi în creativitatea mea, nu în producerea a încă unei poveşti pentru compania mea.

Dacă scopul tău e să fii fericit, atunci munca în exces te poate duce mai departe de obiectivul tău al stabilităţii financiare. Mai mult decât atât, dacă scopul tău este să fii productiv, atunci programul tău încărcat este literalmente contraproductiv.

Ştim asta de mai bine de 100 de ani. De fapt, în 1920, Henry Ford a observat că, atunci când angajaţii lui munceau mult, productivitatea se prăbuşea, iar numărul erorilor exploda. De aceea Ford a decis să patenteze ziua de muncă de opt ore şi săptămâna de lucru de cinci zile. „Ştim din experienţa trecerii de la şase la cinci zile şi înapoi că putem obţine cel puţin la fel de multă productivitate în cinci zile câtă putem obţine în şase", spunea el. „La fel cum ziua de opt ore ne-a deschis drumul către prosperitate, tot aşa şi săptămâna de cinci zile ne va deschide drumul către o prosperitate şi mai mare."[159] Şi să nu uităm, Ford nu a inventat automobilul. Cele mai mari inovaţii ale lui erau legate de creşterea eficienţei, iar el a descoperit, pur şi simplu, că orele multe de muncă sunt ineficiente.

Aproape un secol mai târziu, concluziile lui Ford s-au dovedit a fi corecte din nou şi din nou. Este Legea lui Parkinson, spusă desluşit: munca se extinde pentru a cuprinde timpul disponibil. Aşa că dacă ştii că ai doar două ore să scrii un program, cercetările arată că sarcina va dura două ore. Dacă ai patru ore la dispoziţie, aceeaşi sarcină va dura, brusc, dublu. „Recunoaşterea generală a acestui fapt", scria C. Northcote Parkinson, după care este numită legea, „este concentrată în fraza proverbială Omul cel mai ocupat are cel mai mult timp liber."[160]

Poate că motivul pentru care orele lungi nu sunt de ajutor este acela că creierul uman nu este modelat pentru ore întregi de muncă neîntreruptă. Asta a fost adevărat pentru angajaţii de pe linia de asamblare a lui Ford şi este de două ori mai adevărat pentru muncitorii din ziua de astăzi.

în 1951, doi bărbaţi de la Institutul de Tehnologie din Illinois au ţinut socoteala celor 200 de colegi ai lor din domeniul ştiinţific şi tehnic. Ei au descoperit că cei care lucrau cele mai multe ore erau şi cel mai puţin productivi dintre toţi. Au observat o scădere a rezultatelor după ce oamenii petreceau 24 de ore în laborator. De fapt, cei mai productivi din grup erau aceia care lucrau între zece şi 20 de ore pe săptămână, adică între două şi cinci ore pe zi.
Şi totuşi, ne-am proiectat spaţiile de lucru în jurul ideii că perioadele prelungite de muncă neîntreruptă sunt productive. Timp de mai bine de 200 de ani, am încercat să facem corpurile şi minţile umane să funcţioneze la fel ca maşinăriile pe care le-am construit sau, mai recent, precum computerele pe care le folosim.
îţi aminteşti legenda lui John Henry?[161] Potrivit poveştii, fostul sclav John Henry era cel mai puternic şi prolific muncitor care realiza găuri în stâncă cu dalta şi barosul pe care le văzuseră gările din Chesapeake şi Ohio. Şi-a croit singur drum prin munte, ne spune legenda, ca să aşeze şinele de tren.
După cum spune povestea, într-o zi a venit un bărbat cu un instrument de găurit cu abur. John Henry i-a răspuns, potrivit cântecului: „Bărbatul nu-i altceva decât un bărbat, dar înainte să te las să mă baţi cu sonda ta cu aburi, mai bine mor cu ciocanul în mână". Ni se spune că Henry chiar a întrecut sonda cu abur, dar apoi a căzut lat de epuizare şi a murit.
Pentru mine, aceasta este o poveste clasică a Revoluţiei industriale. Un bărbat moare ca să dovedească faptul că e mai bun decât o maşină. Istoricii sunt, în mare parte, de acord că legenda lui John Henry este, probabil, bazată pe un fapt real. Sute de afro-americani au pierit săpând tunelul Great Bend din West Virginia, din Parcul Istoric John Henry, iar acum zac nesărbătoriţi şi uitaţi în mormintele fără nume de lângă şinele de tren.
Un burghiu acţionat de aburi, o bandă rulantă sau un computer pot munci fără odihnă, dar oamenii au nevoie de pauze regulate. Noi nu persistăm; noi pulsăm.
Creierul uman poate realiza lucruri incredibile atunci când îi oferim mediul corect în care să lucreze. Din ce în ce mai mult, devine clar că programul ideal este format din puseuri scurte de muncă intensă, urmate de pauze regulate. Cercetările au arătat că,

dacă lucrezi fără întrerupere timp de 50, până la 57 de minute, apoi iei o pauză scurtă, vei realiza mult mai multe şi, pentru că e mai probabil să te angajezi în partea executivă a creierului atunci când urmezi acest program, munca ta poate deveni mai inspirată şi mai creativă.

Testele au arătat că o persoană normală se poate concentra doar aproximativ o oră, dar aminteşte-ţi că tu eşti un individ, nu o medie. E posibil ca idealul tău personal să se apropie de 40 de minute sau de 60 de minute. Asta e ceva ce va trebui să testezi şi să descoperi singur.

Poate fi înfricoşător să experimentezi nişte ore mai scurte - ştiu din proprie experienţă. Permite-mi să te asigur: alţii au încercat şi au avut un succes mai mare decât şi-ar fi putut imagina. Avem exemple din viaţa reală a unor companii care au tăiat din orele angajaţilor şi nu au experimentat nici o reducere a productivităţii.

Există un spital din Suedia în care administratorii au redus considerabil orele de lucru ale asistentelor medicale şi ale personalului şi despre care am relatat anterior. Toţi cei din secţia de ortopedie lucrau doar şase ore pe zi şi nu mai mult de 30 de ore pe săptămână, lucru nemaiauzit în sistemul medical.

Administraţia era pregătită să angajeze oameni în plus ca să compenseze reducerea orelor, dar au fost surprinşi să descopere că nu a fost necesar, din moment ce productivitatea nu scăzuse. De fapt, directorul executiv al spitalului a declarat pentru New York Times: „Secţia efectuează cu 20% mai multe operaţii, generând venituri suplimentare prin tratamente precum

înlocuirile de şold, care ar fi mers la alte spitale". Şi a mai spus şi că pacienţii care înainte erau nevoiţi să aştepte luni întregi pentru o operaţie intrau acum în sală în mai puţin de câteva săptămâni.

Când ai mai puţine ore la dispoziţie, automat te concentrezi pe sarcina pe care o ai şi ignori tot ce este irelevant. Calitatea muncii tale doar creşte pe măsură ce orele alocate scad, aşa că poţi, deseori, să realizezi în patru ore mai multe decât ai fi putut face în cinci.

Testează singur, aşa cum am făcut şi eu. Pur şi simplu, notează-ţi ora la care începi să lucrezi, concentrează-te pe un singur lucru o dată şi încetează să mai lucrezi atunci când devii distras sau

neliniştit. Scrie orele şi ţine-le socoteala timp de două săptămâni. Acest proces a fost relevant pentru mine şi a urmat aproape perfect cercetările asupra perioadelor de atenţie umană.

Eu am intrat în medie, în sensul că mă pot concentra doar câte trei sau patru ore la rând. însă a fost dificil să mă forţez să mă ridic şi să mă îndepărtez de birou. Voiam cu disperare să continui până când aş fi terminat totul şi aş fi obţinut proverbiala brăţară de aur care este munca. Uneori, a fost nevoie de o cantitate herculeană de efort pentru a mă putea opri, pe măsură ce-mi tot spuneam că dacă muncesc mai puţin se presupune că sunt mai productivă.

în medie, mă pot concentra intens doar pentru maximum patru ore pe zi. Am mai descoperit şi că am nevoie de măcar o zi liberă, dacă nu chiar două, pe săptămână. Fără aceste pauze frecvente, sunt mai uşor de distras, mai anxioasă şi mai stresată.

Sunt productivă? Eu cred că da. Sunt mama singură şi foarte dedicată (fiul meu ar spune prea dedicată) a unui proaspăt boboc de facultate; am scris două cărţi în mai puţin de trei ani, timp în care am găzduit şi o emisiune radio de ştiri şi am ţinut mai mult de 200 de discursuri în multe oraşe din lume. Am o viaţă socială foarte activă, ce include multe grătare, cine în oraş şi plimbări prin parc. Sunt pe cât de productivă aş putea fi, cred eu.

După cum te-ai putea aştepta, perioada de timp de muncă focusată pe care o poţi susţine variază mult de la persoană la persoană. Profesorul de la MIT Robert Pozen recomandă să lucrezi cam 75-90 de minute, apoi să te odihneşti. „Aceasta este perioada de timp în care te poţi concentra şi în care poţi realiza multe dintre sarcinile pe care le ai de îndeplinit", declara el pentru FastCompany.com. „Ştim asta pentru că am studiat muzicieni profesionişti care dau randamentul maxim atunci când lucrează în această perioadă de timp. De asemenea, este şi durata multor cursuri de la facultate."[1]®[2]

Pe de altă parte, alte experimente sugerează că durata neîntreruptă a muncii ar trebui să fie semnificativ mai mică. Startup-ul software Draugiem Group a ţinut socoteala timpului angajaţilor săi şi a descoperit că cei mai productivi dintre ei lucrau cam 52 de minute, apoi luau pauze de 17 minute şi repetau asta pe tot parcursul zilei. în raportul redactat în urma acelui studiu,

cercetătorii au spus că perioadele de lucru sunt „tratate ca sprinturi pentru care (cei mai productivi oameni) s-au odihnit bine".[1]®[3]

Apropo, poţi să împărţi timpul acela în părţi şi mai mici, atâta vreme cât faci un singur lucru odată. Petrece 20 de minute pe e-mail, apoi sună un coleg timp de zece minute, apoi lucrează la o prezentare pentru încă 20 de minute înainte de a te ridica să mergi la plimbare.

însă în această epocă a distragerilor, foarte rar suntem cu adevărat capabili să ne concentrăm. A fost făcut un experiment la Academia de Muzică din Berlin[1]®[4], în care cercetătorii au urmărit obiceiurile tinerilor muzicieni. Acest studiu a fost făcut celebru acum mulţi ani de Malcolm Gladwell şi a devenit fundaţia teoriei sale că trebuie să aduni 10 000 de ore de practică pentru a stăpâni cu adevărat o aptitudine.

Unul dintre cele mai interesante aspecte ale studiului, după părerea mea, este tendinţa printre cei mai buni studenţi de a-şi echilibra orele de exerciţiu cu echivalentul în timp liber. Autorii studiului cred că aceşti tineri au timp să se relaxeze pentru că se angajează în ceea ce se numeşte „activităţi fără efort" sau practică deliberată.

Psihologul K. Anders Ericsson spune că practica deliberată înseamnă „angajarea cu o concentrare completă într-o activitate specială care îmbunătăţeşte performanţa". Aceasta nu reprezintă tăiatul aproape automat al legumelor sau exersatul simplu, la nesfârşit, al gamelor pe un instrument muzical. în schimb, înseamnă muncă focusată în care studentul este extrem de conştient de propria performanţă, de ce anume face greşit şi de ce anume face corect. El este conştient de ceea ce alege să facă pentru a-şi îmbunătăţi performanţa şi pentru a se concentra pe greşelile care doar îi întăresc slăbiciunile. După cum explică studiul, „multe caracteristici despre care credeam odinioară că reflectă talentul înnăscut sunt, de fapt, rezultatul practicii intense, extinse pe cel puţin zece ani".

însă aceşti cei mai buni studenţi nu erau doar hiperconştienţi de cât timp petreceau în sala de repetiţii. Ei mai estimau şi cu

acurateţe cât de mult timp petreceau relaxându-se sau socializând. Erau conştienţi de cum îşi petreceau timpul şi echilibrau perioadele regulate de pauză cu munca. Şi repetau cu intenţionalitate, dar se şi relaxau cu intenţionalitate.

Cu alte cuvinte, muzicienii doar buni devin extraordinari atunci când le permit creierelor lor să pulseze, să alterneze munca focusată cu relaxarea intenţionată şi când continuă acest tipar timp de ani de-a rândul.

Din nefericire, majorităţii angajaţilor nu i se permite cu adevărat să se concentreze la muncă. Deseori când suntem în vreo conferinţă audio ne verificăm e-mailurile şi avem vreo opt ferestre deschise în motorul de căutare. între timp, ne mai dă şi vreun prieten mesaj în legătură cu planurile de weekend şi mai şi răspundem notificărilor de pe Facebook. „Suntem încântaţi de sentimentul că suntem vreun soi de ninja al sarcinilor, doborând toate cerinţele şi mesajele care apar într-un vârtej hipereficient",[1]®[5] spunea psihologul în afaceri, Tony Crabbe, într-un articol pentru iNews.

Tendinţa noastră generală de a „zbura" din sarcină în sarcină este bine documentată. O echipă de la UC Irvine a urmărit un grup de angajaţi timp de câteva săptămâni şi a descoperit că majoritatea oamenilor schimbă sarcina o dată la trei minute. în aproape jumătate din timp, ne întrerupem singuri. De exemplu, lucrăm la un raport câteva minute, apoi decidem, brusc, să căutăm ceva pe Amazon sau să cumpărăm bilete la film ori să trimitem un e-mail rapid unui prieten.

Când trecem, aşa, de la o sarcină la alta, credem că suntem eficienţi, dar acea eficienţă este doar o iluzie. Odată ce-ţi pierzi concentrarea din orice motiv, e nevoie de 23 de minute ca să ajungi din nou la concentrare maximă.

Mai mult decât atât, plătim „preţul cognitiv al decuplării" de fiecare dată când ne întoarcem privirea de la prezentare către căsuţa poştală, apoi către

eBay şi înapoi. Poate că ne ia mai puţin de o secundă să ne mutăm de la una la alta, dar într-un final, totul se rezumă la a pierde o grămadă de timp.

Hai să calculăm: imaginează-ţi că eşti la muncă şi la computer timp de cinci ore în fiecare zi. Dacă schimbi activităţile o dată la trei minute, asta înseamnă un total de 100 de întreruperi şi pierzi câte o secundă de fiecare dată când faci asta. în final, din cauza costului de schimbare pierzi până la 40% din timpul productiv. în plus, e mult mai probabil să faci greşeli atunci când te tot muţi de la o sarcină la alta în mod regulat. Creierul tău nu funcţionează la performanţa lui maximă pentru că face întotdeauna salturi de la un lucru la celălalt.

Toate acestea sugerează că, dacă ne creăm un mediu în care ne putem concentra cu adevărat, asta ne-ar permite să ne completăm sarcinile într-un timp mai scurt. în vreme ce managerii tind să pună preţ pe multe ore petrecute la locul de muncă, nu există nici o dovadă că munca exagerată are ca rezultat o muncă mai de calitate. De fapt, un profesor de la Universitatea din Boston a studiat un grup de consultanţi şi a descoperit că managerii nu puteau face diferenţa între oamenii care chiar lucrau 80 de ore pe săptămână şi cei care doar se prefăceau.[166] Nu exista nici o diferenţă observabilă în productivitatea lor.

Profesorul de istorie Nelson Lichtenstein mi-a spus: „Ce nu poţi măsura nu poţi recompensa", iar acesta s-ar putea să fie motivul pentru care directorii sunt atât de axaţi pe orele de muncă. Timp de decenii întregi, lumea corporatistă a fost măsurată cu rigla. Managerii adoră măsurătorile tangibile, în urma cărora pot determina succesul sau eşecul. Orele de muncă sunt unul dintre cele mai uşoare moduri prin care poţi măsura performanţa angajatului, dar orele totale muncite sunt o statistică irelevantă. De fapt, în vreme ce stabilirea de scopuri poate fi de ajutor, crearea unei măsurători a performanţei pentru angajaţi este deseori contraproductivă.

Măsurătorile pot fi utile şi chiar iluminatoare, dar dacă sunt folosite prea mult sau dacă sunt utilizate pentru măsurarea lucrurilor nemăsurabile, precum inovaţia, atunci măsurătoarea devine distructivă. Şi nici să încerci să atingi nişte scopuri numerice nu este în special înălţător pentru mintea umană, aşa că măsurătorile nu încurajează gândirea creativă. Testele au arătat că

30% dintre cei care lucrează cu informaţia susţin că nu au nici un fel de gând
atunci când sunt la serviciu, iar 60% au spus că gândesc mai puţin de jumătate de oră. E corect să spunem că asta este o lipsă aproape totală de stimulare mentală.

Să dovedeşti valoarea doar prin ţinerea unei condici cu un număr arbitrar de ore este mai mult decât stupid - este o practică ce omoară productivitatea şi, mai serios de-atât, ne pune sănătatea în pericol. Ridică-te şi pleacă

!O viaţă trăită din plin 4. Investeşte în timpul liber!

Muncim ca să ne relaxăm, iar de asta depinde fericirea noastră.
Aristotel

Odată ce mi-am dat seama că mi-am modelat viaţa după locul de muncă, am fost copleşită să observ câte dintre alegerile mele erau influenţate de emfaza corporatistă a eficienţei. O vedeam peste tot pe unde mă uitam.

Am început prin a-mi urmări timpul şi prin a-mi reduce orele de muncă, dar era clar că era nevoie de mult mai mult de-atât ca să mă pot elibera. Efortul de a mă descurca din iţele eficienţei şi de a crea o delimitare clară între serviciu şi casă este unul care continuă şi azi. Sunt ca un copac care a crescut lângă un gard de sârmă şi care acum, decenii mai târziu, descoperă că rădăcinile şi crengile îi sunt împletite cu metalul. Pentru a mă putea îndepărta, e nevoie de o abordare blândă şi de multă răbdare.

Pentru mine, următorul pas a fost să analizez dependenţa de multitasking. Nu doar s-o abordez, ci s-o sfârşesc. Să tot încerci să faci mai multe lucruri în acelaşi timp, în loc să profiţi de avantajul înclinaţiei naturale a creierului de a pulsa între concentrare şi

odihnă, este o risipă de putere neuronală fertilă. Structura vieţii mele profesionale consta în ore petrecute în faţa calculatorului sau în şedinţe, trecând de la o sarcină la alta, până când era momentul să mă opresc. Această structură nu a fost gândită pentru creierul meu, aşa că a trebuit să fie distrusă.

Dacă-ţi pui telefonul pe modul silenţios, dacă-ţi închizi căsuţa de e-mail şi dacă te concentrezi cu adevărat să termini un raport, cercetările arată că vei termina cu 40% mai repede, vei avea mai puţine greşeli şi vei avea mult mai mult timp să te plimbi puţin prin jurul clădirii şi să-ţi laşi creierul să se relaxeze.

Este atât de important să iei pauze regulate, încât acest lucru nu poate fi lăsat în voia sorţii sau a norocului. Am descoperit că trebuie să-mi programez timpul liber în acelaşi fel în care îmi programez ora de yoga sau şedinţele de afaceri.

Există două tipuri de odihnă: relaxarea şi timpul liber. Acesta din urmă nu este odihnă adevărată. După cum explică Sebastian de Grazia în cartea lui din 1962, Of time, work and leisure, ceea ce numim noi „timp liber" sunt minutele şi orele pe care le avem între sarcinile pe care le avem de făcut. El este indisolubil legat de muncă şi e menit să ne încarce bateriile, ca să ne putem întoarce, reîmprospătaţi, la muncă.

Relaxarea, pe de altă parte, este separată de muncă. Ar trebui să nu fie poluată de muncă, ceea ce înseamnă să nu-ţi verifici e-mailurile şi să nu răspunzi la apeluri legate de serviciu în acest timp, nici să nu te îngrijorezi de cum ar putea activitatea să-ţi afecteze viaţa profesională. Scopul relaxării nu e să te facă mai bun la ceea ce faci, ci să-ţi permită să te bucuri de viaţa pentru care ai lucrat atât de mult ca s-o obţii.

Oricât de mult timp ai petrece în munca focusată, atunci când e timpul să te ridici şi să iei o pauză, asigură-te că îţi odihneşti, cu adevărat, creierul. Nu trimite mesaje şi nu face cumpărături online. Nu-ţi direcţiona gândurile către nici o sarcină. Pauzele sunt sănătoase pentru minte şi sunt şi o stare neurologică incredibil de fertilă.

Modul implicit de reţea devine activ atunci când îi permitem minţii noastre să zburde. El lucrează asupra amintirilor noastre, punând evenimentele trecute în context şi făcând evaluări morale despre

lucruri care s-au întâmplat. De asemenea, imaginează viitorul, încearcă să înţeleagă emoţiile altora şi reflectă asupra propriilor emoţii şi decizii. Reţeaua implicită este vitală pentru empatie, autoreflecţie şi pentru Teoria Minţii, adică abilitatea de a-ţi imagina la ce se gândesc ceilalţi.

Este crucial pentru bunăstarea noastră să le permitem creierelor să intre în modul implicit. Aceasta este sursa creativităţii şi a inovaţiei, din moment ce, atunci când nu este direcţionat să rezolve o problemă sau să finalizeze o sarcină, creierul amestecă în mod activ piesele de puzzle care sunt amintirile şi emoţiile noastre.

în practică, creierul tău intră în modul implicit doar dacă îi permiţi să hoinărească fără nici un scop. Nu este trândăvie, din moment ce ai putea chiar să faci jogging sau să ştergi mese în timpul ăsta.

Psihologii Amanda Conlin şi Larissa Barber avertizează că deseori ne folosim greşit pauzele din timpul serviciului. „O componentă-cheie a pauzei eficiente este detaşarea psihologică, aceasta referindu-se la decuplarea mentală de la gândurile care au legătură cu munca"[1]®[7], scriau ele în Psychology Today. „Schimbându-ne focusul, detaşarea ne ajută să reducem direct cererile care ne provoacă ameţeli şi să ne revenim în mod natural."

Dacă decizi să suni pe cineva drag sau un prieten în timpul pauzei, rezistă tentaţiei de a vorbi despre muncă. Ia-ţi o pauză curată. Categoric, nu intra în bucătăria de la birou ca să petreci un sfert de oră discutând despre muncă cu vreun coleg. Respiră adânc şi apasă butonul de pauză. M-a amuzat postarea strategului media Stu Loeser, care spunea: „M-am aşezat în tren lângă o persoană care stătea cu mâinile în poală şi se uita, în tăcere, pe fereastră. Nici un computer. Nici o tabletă. Nici un telefon. Doar se uita, paşnică, la lume, pe măsură ce treceam pe lângă ea. Aşa, ca o psihopată." Răspunsul meu pentru Stu: „Uneori, eu sunt acea psihopată".

Când nu eşti la muncă, te poţi bucura nu doar de timpul liber, ci şi de relaxare. Poţi fi complet detaşat de grijile de la serviciu şi ar trebui să tânjeşti la o separare completă. Ştiu că e necesar să răspunzi imediat la e-mailuri şi la mesaje, dar acest obicei este incredibil de obositor pentru corp şi pentru minte.

Cercetările arată că angajaţii care se simt mai detaşaţi de munca lor în timpul în care sunt acasă sunt mai sănătoşi din punct de vedere emoţional şi mai mulţumiţi de vieţile lor.[1]®[8] De asemenea, e mai puţin probabil să se simtă epuizaţi emoţional şi spun că dorm mult mai bine.
Cred că, dintre toate schimbările pe care le recomand, aceasta este cel mai uşor de îndeplinit. Te rog doar s-o iei uşor, să te relaxezi şi să-ţi programezi în fiecare zi pauze în care să faci asta. După cum spune economistul Joseph - Stiglitz, învăţăm cum să ne bucurăm de relaxare „bucu-rându-ne de relaxare".
Pune deoparte o parte din fiecare zi în care să nu faci nimic productiv. Plimbă-te fără vreo destinaţie anume şi fără să te gândeşti la numărul de paşi pe care-i vei face. Ieşi afară. Plimbările în natură scad stresul şi reduc simptomele depresiei, aşa că du-te şi plimbă-te prin parc.
Deseori îmi pun telefonul pe modul „Nu deranja" ore la rând şi primesc apeluri doar de la prieteni şi de la familie. Apelurile de la serviciu pot să aştepte - şi chiar o fac. Am început să pun deoparte o zi pe săptămână ca fiind „ziua de neatins", când nu îmi verific e-mailul sau reţelele de socializare şi îmi văd, pur şi simplu, de viaţă, fără întreruperi.
Acum, în fiecare zi de luni, stau departe de e-mail şi de reţelele de socializare. Răspund la telefon dacă mă sună cineva, dar asta nu se întâmplă aproape niciodată. De când am început această practică, am devenit mai bună la ignorarea distragerilor şi îmi folosesc acea zi pentru scris sau alte sarcini care necesită concentrare. Dar primele câteva săptămâni au fost dificile, trebuie să recunosc.
în prima mea „zi de neatins", mi-am verificat e-mailul de mai mult de 14 ori. De două ori, nici nu mi-am dat seama că fac asta până nu mi-a trimis cineva un e-mail să mă întrebe: „Tu nu trebuia să nu intri în e-mailuri azi?" Adevărul este că viaţa mea se învârtise în jurul căsuţei poştale virtuale în mult mai multe moduri decât îmi dădeam eu seama.
Cu toate că îmi opream aproape toate notificările aplicaţiilor de pe telefon, tot vedeam, de câte ori mă uitam la ecran, numărul acela de lucruri necitite lângă imaginea cu plicul. Mai mult decât atât,

motorul meu de căutare includea, în pagina principală, căsuţa de e-mail, aşa că e-mailul de deschidea automat.
în medie, un angajat dintr-un birou petrece între două şi şase ore pe zi răspunzând la e-mailuri şi aproape o treime dintre ele nu sunt urgente. îmi imaginez că mult, mult mai mult de o treime nu sunt nici importante, nici nu depind de timp. Aş putea cita studii şi teste toată ziua, dar totul se rezumă la
asta: e-mailul ucide productivitatea. Aşa că era crucial să scap de dependenţa aceasta dacă voiam cu adevărat să fac lucruri în ziua mea „de neatins".
Totuşi, am descoperit că nu pot rezolva problema în izolare. Trebuia să mă ridic la aşteptările celorlalţi. Oamenii se aşteptau la un răspuns rapid. în acest moment, orice mai puţin de un răspuns imediat prin mesaje text sau e-mail reprezintă o cauză de îngrijorare. Majoritatea mesajelor sunt citite în mai puţin de trei minute de când au fost primite, iar cel mai comun timp de răspuns la un e-mail este de două minute, potrivit analizei făcute de Şcoala de Inginerie Viterbi de la Universitatea din California de Sud.
Iată cum am rezolvat eu (mare parte din) aceste probleme. în primul rând, duminică seara îmi verificam e-mailul o ultimă dată şi activam răspunsul de vacanţă care spunea: „Lunea nu răspund la e-mailuri şi mesaje pentru că scriu. Dacă e urgent, sunaţi-mă." Apropo, a trecut aproape un an şi nu m-a sunat nimeni niciodată!
în al doilea rând, mi-am schimbat semnătura de la e-mail pentru a gestiona aşteptările în legătură cu timpul de răspuns. Acum, în loc de vreun citat plin de substanţă, toate mesajele mele se termină cu următoarele cuvinte: „îmi verific e-mailul doar de două-trei ori pe zi. Dacă e urgent, sunaţi-mă. Dar cât de urgent poate fi, de fapt?" Odată cu trecerea timpului, sper că oamenii vor înceta să se mai aştepte la un răspuns imediat de la mine şi că se vor simţi mai confortabil atunci când durează ore, poate chiar zile până le răspund.
în al treilea rând, mi-am schimbat setările telefonului în aşa fel încât să nu mai văd câte e-mailuri necitite am în căsuţa poştală şi, în fiecare luni, îmi activez modul „Nu deranjaţi" al telefonului, ca să pot primi numai apeluri telefonice.

Rezultatul? într-una din zilele mele „de neatins" am scris 4 000 de cuvinte înainte să mi se încingă creierul. Apoi am copt nişte biscuiţi, mi-am scos câinele la plimbare o oră şi tot am mai avut timp să mă uit pe Netflix înainte să deschid o carte şi să adorm la o oră rezonabilă. Şi am şi dormit bine.

Ştiu că e înfricoşător să iei piciorul de pe pedala de acceleraţie, dar crede-mă că te vei bucura mult mai mult de călătorie. Nu ai nevoie de vreo aplicaţie specială sau de vreun ghid de la vreun expert ca să-ţi „rezolvi timpul de relaxare". Uneori, când tânjim să devenim cei mai buni la toate capitolele, nu facem decât să oprim progresul. încetează să mai devii, doar fii un moment!

Cu siguranţă că nu trebuie să te duci la o plimbare. Deseori aceasta este alegerea mea, dar nu trebuie să fie şi a ta. Poţi alege să te uiţi la un film, cu telefonul închis, sau să stai într-o cafenea şi să citeşti o carte. Fă un puzzle sau o integramă, repară-ţi maşina sau doar fă o baie fierbinte şi ascultă muzică. Orice ţi-ar plăcea ţie să faci atunci când n-ai nimic de făcut, fă şi nu te mai gândi la muncă.

Există chiar şi dovezi ştiinţifice care ne arată că îţi face bine să te uiţi la filmuleţe cu pisici.[169] Dovezi din ce în ce mai clare şi mai stufoase sugerează că relaxarea de calitate, adică relaxarea cu adevărat decuplată de grijile de la serviciu, te va face, în timp, să te descurci mult mai bine la muncă şi să fii şi mult mai satisfăcut de jobul tău. „Ştiinţa productivităţii pare o conspiraţie organizată pentru a justifica lenea"[170], scria Derek Thompson în Atlantic. El consideră că descoperirile despre relaxare şi vacanţă şi filmuleţele cu animale adorabile sunt „aproape prea bune ca să fie adevărate". Munca este necesară şi poate fi făcută atunci când ai un sentiment al scopului lucrului pe care-l faci, dar nu este şi justificarea existenţei tale. Aminteşte-ţi că, nici din punct de vedere biologic, nici evoluţionist, noi nu suntem „născuţi pentru a munci".

Suntem însă concepuţi pentru a empatiza cu alţi oameni şi pentru a forma legături intime cu prietenii şi cu familia. în vreme ce munca este o unealtă folosită pentru a câştiga alte lucruri necesare, apartenenţa este o nevoie fundamentală. De aceea este important să pui deoparte timp pentru socializare.

O viaţă trăită din plin 5. Creează legături autentice!

Singuri, putem face atât de puţine; împreună, putem face atât de multe!

Hellen keller

E în regulă să te concentrezi pe tine însuţi, să reflectezi la lucrurile de care ai nevoie, să investeşti în viitorul tău. Şi este la fel de important să petreci timp în vederea consolidării comunităţii din care faci parte.

Dacă petreci o oră sau două în fiecare seară pe reţelele de socializare, pune deoparte nişte timp din acele două ore în care să te întâlneşti cu cineva la o cafea sau să mergi la un concert. E posibil să simţi că nu ai destul timp sau energie să faci asta, dar asta se poate întâmpla din cauză că ţi le risipeşti online, fără să ştii. Dacă ai energie socială doar pentru două ore în fiecare zi, poţi petrece acest timp fie certându-te cu cineva pe Facebook, fie ieşind în oraş cu un prieten.

Nu te gândi că aceste întâlniri faţă în faţă sunt o pierdere de vreme; de fapt, sunt un mod extraordinar în care să-ţi petreci timpul. Lipsa conexiunii sociale este chiar asociată, uneori, cu mai puţini bani. Atunci când te simţi fericit, e mai puţin probabil să faci conexiuni pozitive cu alţi oameni, iar aceste conexiuni pot duce la venituri ridicate. Oamenii care sunt mai puţin singuratici au, de multe ori, mai mulţi bani.

Psihologul social Gillian Sandstrom este expertă în interacţiunile sociale şi conversaţii. Ea şi Elizabeth Dunn au condus, în 2014, un experiment care a

descoperit că mulţi oameni evită deseori să discute cu vânzătorii de la magazin şi cu chelnerii pentru că se grăbesc. Şi totuşi, ne-am bucura de multe beneficii dacă ne-am opri puţin şi am iniţia aceste conversaţii. „în studiul de faţă", scriau Sanstrom şi Dunn, „oamenii care aveau interacţiuni sociale cu vânzătorii de la cafenea (adică zâmbeau, aveau contact vizual şi purtau o scurtă conversaţie) experimentau efecte mult mai pozitive decât cei care erau cât de eficienţi posibil."[171] De aceea, ele au numit raportul „Este eficienţa supraestimată?"

însă rezistăm constant impulsului de a vorbi cu ceilalţi şi nu sunt complet sigură care e motivul. Am vizitat Marea Britanie şi am petrecut câteva zile cu dr. Sandstrom ca să-mi dau seama de ce evităm interacţiunea socială de care avem atâta nevoie. Şi Sandstrom încearcă să răspundă la această întrebare şi e de părere că frica şi anxietatea ar putea fi cele care-i opresc pe oameni să se bage în seamă. Aşa că face un experiment, cu speranţa că îi poate antrena pe oameni să vorbească cu străinii şi să-şi mărească nivelul de confort în interacţiunile sociale.

Pentru experiment, participanţilor li se oferă misiuni în fiecare zi, prin intermediul unei aplicaţii mobile specializate. Aceste misiuni îi direcţionează să complimenteze pe cineva pentru puloverul pe care-l poartă sau să stea de vorbă cu cineva care poartă ochelari. Participanţii trebuie să vorbească cu patru străini pe parcursul unei săptămâni.

Am stat la o şedinţă de training pentru experiment şi i-am întrebat pe oameni dacă erau de părere că o să le fie dificil să converseze cu patru străini pe săptămână. Majoritatea (mai mult de 80% dintre cei cu care am vorbit) a spus că da. însă mai târziu am vorbit şi cu câţiva oameni care finalizaseră deja experimentul şi toţi au spus că le făcuse plăcere şi că li se păruse foarte simplu. O studentă, Amber Brad, a spus că fusese dezamăgită, iniţial, să descopere că trebuia să vorbească cu oamenii în realitate, nu să le dea mesaje, dar într-un final se distrase. „Nu prea poţi să exprimi emoţii prin text", mi-a spus ea. „Lucrurile pot fi interpretate greşit."

Un alt student, Donnell Perkins, a fost de acord cu ea: „Mesajele text nu sunt o conversaţie adevărată. Sunt atât de multe emoţii ce apar într-o discuţie... Starea mea s-a îmbunătăţit mult după conversaţiile mai lungi pe care le-am avut. Ba chiar am încercat să prelungesc discuţiile pentru că îmi făceau mai
multă plăcere." Am fost destul de uimită să aud astfel de idei de la tineri, din moment ce 75% dintre mileniali ar prefera să aibă un telefon care să permită doar mesajele în loc de unul care permite doar apeluri telefonice.

Am auzit ecouri ale acestor sentimente din nou şi din nou când vorbeam cu oamenii care deja finalizaseră experimentul dr.

Sandstrom. Acestea sunt, în mare, aceleaşi rezultate pe care le-au descoperit şi alţi cercetători din toată lumea: în general, oamenii se aşteaptă să nu le placă să vorbească cu alţii la telefon sau în persoană, dar se bucură să facă asta atunci când sunt obligaţi. De aceea, este important să te forţezi s-o faci.

Din nefericire, vieţile noastre nu mai sunt proiectate pentru a susţine şi interacţiunile sociale. Maşinile noastre au devenit mici spaţii de locuit, telefoanele noastre ne permit să ne distanţăm de ceilalţi, chiar şi casele noastre au devenit nişte bule pe care doar rareori trebuie să le părăsim. Proporţia dintre mărimea terenului şi mărimea casei a scăzut în ultimii zeci de ani, pe măsură ce oamenii au adăugat din ce în ce mai mult spaţiu înăuntru şi au încetat să mai petreacă timp afară.

O angajată de la Universitatea din Essex mi-a spus despre jocul experimental care a încurajat-o să vorbească, în sfârşit, cu nişte vecini. Mandy Fox, responsabilă de proiecte în resurse umane, mi-a spus că tot vedea pe strada ei câţiva oameni care grădinăreau sau care-şi plimbau câinii, dar nu vorbise niciodată cu ei. „Jocul mi-a oferit o scuză să îi salut, iar de-atunci am mai vorbit câte puţin cu câţiva dintre ei", mi-a spus ea. „Şi acelaşi lucru s-a întâmplat şi cu omul de serviciu de la şcoala la care merge fiica mea. L-am văzut de zeci de ori şi am stat la doar câţiva metri de el, dar n-am spus niciodată nici un cuvânt. Am vorbit cu el în timpul experimentului, iar acum stăm de vorbă de câte ori ne vedem."

Dacă e adevărat că mulţi dintre noi au nevoie de o scuză ca să înceapă o conversaţie cu străinii sau să vorbească cu propriii vecini, îţi ofer permisiunea să mă foloseşti pe mine ca scuză. Spune-le că eşti obligat să vorbeşti cu cineva în fiecare zi, dacă te ajută la ceva. Discută cu colegii tăi de muncă şi cu şoferul de taxi. Poate că urăşti conversaţiile superficiale, dar studiu după studiu arată că aceste conversaţii ne fac mai sănătoşi, mai fericiţi şi mai relaxaţi. Beneficiile interacţiunii sociale sunt imediate şi primordiale. Păstrează nişte timp pentru prietenii tăi sau asigură-te că iei contact cu străinii
atunci când eşti pe-afară.

în zilele noastre, e puţin probabil ca alţi oameni să înceapă o conversaţie cu tine în lift sau în metrou, aşa că ia iniţiativa şi spune tu „bună dimineaţa". După cum spunea chiar expertul în ştiinţa

comportamentală, Nicholas Epley, puţini oameni fac cu mâna[172], dar aproape toată lumea răspunde prin a face cu mâna.
Oamenii sunt biologic programaţi să îşi ia beneficii din întâlnirile sociale. Astfel, ni se îmbunătăţesc starea de spirit şi sănătatea mentală chiar şi atunci când un străin pur şi simplu face contact vizual cu noi şi ne salută din cap în timp ce mergem pe stradă. Un simplu gest - un zâmbet, un salut, un gest făcut cu mâna - te ajută să te simţi mai conectat cu comunitatea ta. Acel salut scurt primit de la cineva din lift te poate face să te simţi ca şi când aparţii. Aceste scurte interacţiuni nu trebuie, desigur, să înlocuiască relaţiile de lungă durată şi nici nu-ţi vor îndeplini cu adevărat nevoia de apartenenţă, dar te vor face să te simţi din ce în ce mai puţin stresat. Şi te mai pot încuraja şi să investeşti mai mult ca să-ţi găseşti un confident sau să petreci mai mult timp cu prietenii apropiaţi pe care-i ai.
Dacă nu rămâi cu nimic altceva din această carte, sper ca măcar să înţelegi că oamenii îşi ating potenţialul atunci când sunt sociabili, iar mintea umană îşi atinge potenţialul în interacţiunea cu alte minţi umane. Poate că n-o fi cel mai eficient mod de a trăi, dar e probabil să stimuleze bunăstarea.
înscrie-te într-un club, du-te la o lansare de carte, înscrie-te într-un grup de căţărări. Poate să sune de modă veche să devii membru al unei ligi de bowling sau al unui club Rotary, dar aceste tipuri de reţele sociale îţi pot salva efectiv viaţa. Fiul meu îşi petrece fiecare duminică jucând tot felul de jocuri de societate cu prietenii lui la o cafenea din cartier.
Poate să pară prostesc să te joci cărţi cu verişorii tăi şi poate să-ţi sune frivol să stai la bârfă cu un fost coleg de liceu, dar socializarea regulată poate adăuga mulţi ani vieţii tale, la fel ca renunţarea la fumat. Evitarea contactului social ne îmbolnăveşte, iar căutarea oamenilor ne poate însănătoşi. Este într- adevăr atât de simplu!

Lucrează în echipă!

Pentru că fiinţele umane sunt minunat concepute să lucreze în relaţie şi în colaborare cu alţi oameni, următoarea schimbare pe care trebuie s-o faci este să munceşti în echipă de câte ori este posibil. Poate că cea mai eficientă soluţie la obsesia noastră

modernă faţă de productivitate şi eficienţă este să pătrundem în mintea umană colectivă. în cuvintele lui Rudyard Kipling, „puterea haitei este lupul, iar puterea lupului este haita".[173] Poate părea interesant să fii un „lup singuratic", dar lupii singuratici nu supravieţuiesc la fel de mult.

Am evoluat să gândim în grupuri şi să aruncăm cu idei de la unii la alţii. Analizele datelor din diverse industrii, date care există de zeci de ani, ne arată că şi cei mai experimentaţi ajung la concluzii mai bune atunci când recomandările lor sunt combinate cu sfaturile unor oameni ce cunosc mai puţine decât ei.

Brainstormingul, sau generarea noilor idei, se desfăşoară cel mai bine atunci când eşti singur şi când te poţi concentra în tăcere. Dar procesul de evaluare a acestor idei şi de alegere a celor mai bune abordări ar trebui să fie o activitate de grup. Studiu după studiu arată că grupurile de oameni performează mult mai bine decât indivizii într-o gamă largă de sarcini, de la probleme de matematică şi lingvistică la decizii de afaceri. Grupuri de trei până la cinci studenţi au performat în repetate rânduri mai bine chiar şi decât cei mai inteligenţi indivizi şi au fost mai puţin predispuşi la greşeli.

în mod ciudat, tindem să facem exact opusul la muncă. Facem şedinţe de brainstorming pentru a genera idei noi, apoi ne întoarcem în birou să decidem ce idee se potriveşte mai bine nevoilor noastre. Ar trebui să întoarcem pe dos această practică. Să facem brainstorming singuri şi să evaluăm sau să analizăm în grup. O regulă generală bună este aceea că grupurile diversificate cărora li se permite să ia decizii în mod independent îi vor surclasa chiar şi pe cei mai costisitori consultanţi.

Deseori decidem să luăm hotărâri singuri pentru că simţim că e mai eficient aşa. „Proiectarea din fabrică" este o insultă comună, folosită să descrie un proiect cu defecte sau neinspirat, pentru că include contribuţiile prea multor oameni. Mulţi dintre noi avem experienţe cu şedinţe de la muncă în care colegii au pus la pământ nişte idei bune, au mâzgălit pe agende nişte detalii insignifiante sau au sprijinit constant opţiunea cea mai sigură.

însă eroarea din aceste situaţii nu stă în acumularea contribuţiilor prea multor oameni, ci în atingerea unui consens fără un conflict

minimal. Consensul este despre a te simţi confortabil şi a evita discuţiile în contradictoriu, dar confortul este duşmanul inovaţiei. Diversitatea cognitivă este deconcertantă pentru mulţi oameni, pentru că aproape întotdeauna aduce laolaltă opinii diferite, dar este esenţială pentru rezolvarea creativă de probleme şi pentru acurateţe. Este ceea ce a fost învăţat creierul nostru de Homo Sapiens să răspundă şi să exploateze.

Din nou şi din nou, am observat că deciziile bune sunt luate mai degrabă întrebând toţi angajaţii din firmă decât bazându-te pe judecata unui singur manager sau a unei echipe executive. „Oricât de bine informat şi de sofisticat este un expert, sfatul şi predicţiile sale ar trebui grupate cu ale celorlalţi pentru a putea obţine cât mai multe de la ele"[174], spune James Surowiecki în cartea sa înţelepciunea mulţimilor. „Cu cât mai multă putere îi oferi unui singur individ în faţa complexităţii şi a nesiguranţei, cu atât mai probabil va fi ca acesta să ia decizii proaste."

însă majoritatea afacerilor nu sunt concepute să culeagă opiniile tuturor angajaţilor, aşadar, cum ar arăta asta în practică? Să spunem că decizi bugetul unei conferinţe anuale. îi rogi pe membrii echipei tale să-şi trimită ideile, aşa că fiecare vine cu propuneri în mod independent. Apoi, aduni toate acele idei şi treceţi prin ele ca grup. Cercetările arată că vei lua cea mai bună decizie dacă ceri părerea tuturor celor pe care poţi să-i întrebi. Trimite un e-mail de grup şi roagă-i pe toţi să voteze. Asta îţi creşte şansele să iei cea mai bună decizie.

Iată care este concluzia[175]: media răspunsurilor dintr-un grup mare,
independent şi divers de oameni va fi, deseori, mai corectă decât răspunsul primit de la un singur individ inteligent sau de la un grup mic de indivizi inteligenţi. în cultura noastră, care se concentrează pe realizările personale şi care, uneori, idolatrizează indivizi charismatici precum Steve Jobs sau Elon Musk, acest sfat poate părea contraintuitiv, dar este susţinut de o varietate largă de industrii.

Poate părea mai eficient să lucrezi singur, dar ideea acestei cărţi este să te încurajeze să pui mai multe întrebări despre eficienţă. Procesul tău actual chiar îţi salvează nişte timp sau doar iei această idee de-a gata? Speri doar să economiseşti puţin timp sau

să faci cea mai bună treabă pe care o poţi face, să găseşti cea mai bună soluţie pe care o poţi găsi şi să trăieşti cea mai bună viaţă pe care-o poţi trăi?

Este esenţial să ne punem astfel de întrebări ca să ne putem articula cât mai clar scopurile, în loc să investim orbeşte în strategii şi instrumente care ne promit că ne vor îmbunătăţi viaţa, dar care nu explică ce anume se îmbunătăţeşte sau care va fi rezultatul final. Hai să fim serioşi: nu sunt convinsă că ne-am oprit să ne gândim care sunt scopurile noastre mai mari. N-avem timp pentru asta...

Un simplu act de bunătate

Lumea poate fi un loc nemilos, aşa că te-ar putea surprinde să afli că ştiinţa a dovedit în repetate rânduri că oamenii sunt, în mare parte, buni. Bunătatea este intuitivă pentru majoritatea dintre noi, iar când ni se oferă alegerea de a trata oamenii cu blândeţe sau cu răutate, în general o alegem pe prima. Bunătatea este umană şi naturală.

După cât se pare, e mai probabil să fim răutăcioşi atunci când gândim lucrurile prea mult şi când ne rătăcim în propriile gânduri şi probleme. Din moment ce egocentrismul este un fenomen global, poate fi util să rupem în mod intenţionat acest tipar şi să restabilim obişnuinţa bunătăţii.

Aşadar, dacă vrei cu adevărat să te eliberezi de obsesia eficienţei, practică bunătatea aleatorie. Nu-ţi spun asta deoarece eu cred că e lucrul moral sau drăguţ de făcut (chiar dacă aşa e), ci îţi spun pentru că ani întregi de cercetări au dovedit că e benefic pentru tine să faci lucruri drăguţe pentru alţi oameni, fie ele şi chestiuni mărunte. După cum scria psihoterapeutul şi preotul iezuit Anthony de Mello: „Caritatea este, într-adevăr, interesul propriu mascat sub forma altruismului".[176]

Oamenii sunt stimulaţi biologic să fie buni unii cu alţii şi suntem chiar recompensaţi de corpul nostru când facem asta. Dacă acţionezi într-un mod altruist, ţi se activează eliberarea de endorfine, acei neurotransmiţători care te ajută să blochezi durerea şi care chiar pot crea o senzaţie euforică. Altruismul poate produce aceeaşi exaltare ca exerciţiile fizice intense, un efect care se numeşte uneori „drogul celui care ajută".

Şi poate să mai existe şi un alt beneficiu fizic, din moment ce oamenii care fac acţiuni de voluntariat tind să trăiască mai mult şi să fie mai sănătoşi. însă există multe variabile care pot afecta aceste descoperiri, aşa că e imposibil să ştim care este natura exactă a conexiunii. Ar putea fi că acele tipuri de oameni care se oferă voluntari sunt şi mai activi sau mai puţin susceptibili la comportamentele de risc, cum ar fi fumatul. Totuşi, există o conexiune între altruism şi sănătatea fizică, o conexiune pe care pur şi simplu n-o înţelegem încă.

Un alt beneficiu semnificativ, în special pentru cei care sunt stimulaţi şi ocupaţi, este acela că, dacă ne concentrăm pe nevoile altcuiva, asta ne distrage atenţia de la lucrurile care merg prost în propriile vieţi. Atâta vreme cât ce faci pentru celălalt nu mănâncă prea mult timp şi nu este atât de dificil încât să devină copleşitor, un act aleatoriu de bunătate poate oferi vindecare în momentele de stres.

Legătura dintre bunătate şi fericire nu e nouă. A fost o temă a literaturii şi a poveştilor cu morală timp de sute de ani, iar mulţi dintre noi o avem în fiecare an în faţa ochilor, sub forma poveştii lui Ebenezer Scrooge, în versiunea lui Charles Dickens. Un studiu din 1980 a demonstrat că familiile care donau organele rudelor care decedaseră se simţeau mai bine şi erau mai puţin deprimate.[177] Chiar şi cei care sufereau de dureri cronice sau de cancer au descoperit că se simţeau mai bine după ce ajutau pe cineva.

într-un articol scris pentru International Journal of Behavioral Medicine, autorul Stephen G. Post evaluează justificarea ştiinţifică a bunătăţii şi îndreaptă atenţia către o conexiune evoluţionistă. „Antropologii au descoperit că societăţile egalitare timpurii (precum boşimanii) practică altruismul instituţionalizat sau ecologic, unde ajutorarea celorlalţi nu este un act voluntar, ci o normă socială"[178], scria Post. „Poate că noi, cei din culturile contemporane tehnologizate, suntem izolaţi în diferite moduri şi ne-am îndepărtat prea mult de înclinaţiile noastre altruiste." Poate că acesta este unul dintre cele mai proaste efecte secundare ale vieţilor noastre din ce în ce mai izolate.

Bunătatea este cu siguranţă bună pentru alţii şi pentru societate, dar o să-i las pe alţii să aducă argumente etice pentru generozitate. Aici, mă concentrez doar pe beneficiile agentului altruismului, nu pe ţinta lui. Aş argumenta chiar că, dacă realizezi o acţiune altruistă mică în fiecare zi, ţi se reduce semnificativ nivelul stresului şi-ţi creşte bunăstarea.
în timp ce-ţi faci lista cu lucruri de făcut, include şi un act de bunăvoinţă, indiferent cât de mic ar fi, şi vei vedea, la un moment dat, un impact semnificativ asupra nivelului tău de stres şi asupra sănătăţii. Şi, apropo, persoana cu care tu eşti bun este probabil să fie, la rândul său, bună faţă de altcineva.
Imaginează-ţi: stai la coadă să comanzi ceva pentru prânz şi decizi să plăteşti şi pentru persoana din spatele tău. Asta înseamnă că e probabil ca ea să plătească pentru persoana din spatele său. Mai înseamnă şi că vă ajutaţi cu toţii între voi să scăpaţi din atitudinea preţioasă faţă de nevoile individuale şi, într-un final, vă reangajaţi natura umană instinctivă (şi bună). Iar asta chiar face toţi banii.

O viaţă trăită din plin 6. Priveşte în ansamblu!

Atunci când crezi că scopurile nu pot fi atinse, nu modifica scopurile, modifică metodele prin care acţionezi!
Confucius

într-o zi, anul trecut, mergeam cu fiul meu, cu maşina, la film, iar o maşină s- a oprit în faţa noastră la semafor. Pe bara de protecţie avea un abţibild cu un citat din Stăpânul Inelelor al lui J.R.R. Tolkien: „Nu toţi cei care rătăcesc sunt pierduţi". Fiul meu a citit abţibildul, a stat puţin să se gândească, apoi a spus: „Poţi să-ţi dai seama că fraza asta a fost scrisă acum foarte mult timp, pentru că oamenii nu se mai rătăcesc. Acum avem GPS."
Atunci, am crezut că era doar sarcastic, dar uitându-mă în urmă, el pur şi simplu spusese un adevăr: rareori mai mergem undeva până nu aflăm care este cea mai rapidă şi eficientă cale de a ajunge la destinaţie. A devenit mai uşor decât oricând să fii specific în legătură cu scopurile tale şi să le obţii cât mai rapid posibil. în multe feluri, am devenit o cultură orientată spre scopuri. Rătăcirea este o activitate de modă veche.

Nu mi-e dor de zilele în care trebuia să mă holbez la o hartă a oraşului, căutând străduţa aceea lăturalnică pe care stă vreun prieten şi apoi să-mi dau seama cum să ajung acolo, dar mă întreb dacă am devenit le fel de dependenţi de procesul de a ne stabili scopuri precum suntem de telefoanele noastre inteligente. Poate că ar trebui să reconsiderăm modurile în care ne alegem scopurile şi modurile în care alegem să le obţinem.

Scopuri, nu mijloace

Adevărul este că productivitatea e un produs secundar al unui sistem funcţional, nu un scop în sine. întrebarea nu este dacă eşti productiv, ci este ce anume produci.

Suspectez că foamea noastră de productivitate şi de eficienţă este bună. Niciodată nu terminăm procesul de perfecţionare. Asta e partea bună. Scrie asta şi în Declaraţia de independenţă, ne este garantată fericirea, nu „goana după fericire". întotdeauna alergăm după ea. Nu ne oprim niciodată să ne recalibrăm şi ne modificăm vieţile în căutarea de mai mult timp liber, de mai mulţi bani, de mai multă satisfacţie.

în unele cazuri însă, nu avem discernământ în ceea ce priveşte metodele pe care le avem. Luăm decizii pe moment, fără să luăm în considerare unde ne poate duce, în final, efectul lor. Ne refuzăm deserturi şi vacanţe lungi pentru că suntem de părere că aceste mici decizii ne pot aduce mai aproape, fie şi numai treptat, de un scop nebulos. Dacă petrec doar jumătate de oră în seara asta răspunzând la e-mailuri, asta înseamnă că-mi va fi mai uşor mâine, nu? (Ştii răspunsul la întrebare.)

Să răspunzi la e-mailuri seara poate reprezenta mijlocul către un scop. Este o activitate în care poţi alege să te angajezi, dar nu este un obiectiv real. Nu e scopul nimănui în viaţă să răspundă la fiecare e-mail în 20 de minute. Aşa că înainte să îţi iei telefonul sau tableta la ora nouă seara şi să-ţi verifici căsuţa poştală virtuală, întreabă-te care este adevărata ta intenţie. Dacă alegi să nu lucrezi seara şi în weekend, ce se poate întâmpla?

Adevărul este că să nu mănânci desert este un scop de mijloc, la fel cum este şi să-ţi faci patul când te trezeşti la cinci dimineaţa sau să răspunzi la e- mailuri înainte de culcare. Toate aceste activităţi

sunt mijloace de atingere a unui scop. Ele sunt concepute pentru a fi trepte către un ţel semnificativ,
precum satisfacţia vieţii sau îmbunătăţirea lumii.
Scopurile de mijloc sunt obiective specifice, cum ar fi un anumit salariu sau o anumită funcţie care să conducă la un scop mai mare, mai puternic. Ele sunt instrumente folosite pentru a atinge o intenţie satisfăcătoare.
Poate crezi că un salariu mai mare te-ar putea ajuta să obţii stabilitatea, iar asta îţi va aduce fericirea. Poate crezi că o promovare te va face să fii mai puternic la birou şi-ţi va permite să creezi produse mai bune şi să te simţi folositor pentru societate. în aceste cazuri, scopurile tale finale sunt fericirea şi faptul de a fi util lumii, nu mai mulţi bani sau mai multă putere.
Este important să te asiguri că alegerile tale chiar te ajută să progresezi în felul în care vrei tu s-o facă. Promovarea chiar îţi va aduce puterea de care ai nevoie sau nu? înainte să investeşti multe ore în goana după o nouă poziţie, asigură-te că merită.
Mulţi dintre noi devenim obsedaţi de scopurile mijloacelor şi scăpăm complet din vedere cel mai important scop final, care ar trebui să ne motiveze toate eforturile: acela de a trăi o viaţă bună. De ce să-ţi sacrifici sănătatea mintală şi psihică pentru ceva care poate să nici nu te ajute şi care, de fapt, doar te îndepărtează de ambiţia ta fundamentală?
Scopurile finale nu sunt negociabile. Nu le compromitem pe acestea, pentru că nu suntem dornici să acceptăm ceva mai puţin decât o familie fericită sau o viaţă onorabilă. Scopurile de mijloc sunt flexibile. Dacă familia ta nu poate fi fericită în Texas, o să locuiţi în California. Locul casei tale este un mijloc de atingere a scopului.
Să spunem că scopul tău final este acela de a experimenta frumuseţea naturii şi, prin urmare, îmbogăţirea vieţii. Aşa că ai un scop de mijloc, respectiv să vizitezi Marele Canion anul acesta. Există un concurs care are ca premiu o excursie gratuită, aşa că participi de 20 de ori, dar, în final, pierzi concursul. Asta însă nu contează, pentru că tot o să ajungi în Arizona. Şi chiar dacă n-ajungi, probabil tot vei putea vizita un loc frumos care te îmbogăţeşte spiritual. Câştigarea concursului este un scop de mijloc, dar oamenii, de obicei, confundă scopul cu mijloacele şi

devin prea ataşaţi de acestea din urmă. Ei pierd concursul şi se gândesc: Ei bine, poate că nu trebuia să ajung
la Marele Canion.
Scopurile finale oferă, deseori, o direcţie - mergem spre vest - în loc de o destinaţie specifică. Poate că va trebui să te îndrepţi puţin spre sud, ca să alimentezi şi să cumperi ceva de mâncare, dar apoi te întorci la calea ta vestică. Dacă vrei să slăbeşti, greutatea ta ţintă este scopul de mijloc. Atingerea unui anumit număr pe un cântar nu este scopul tău suprem sau, mai bine spus, n-ar trebui să fie.
Adevăratul ţel poate că nici nu este să arăţi mai bine, dacă ceea ce-ţi doreşti tu cu adevărat este să fii mai sănătos sau mai capabil din punct de vedere fizic. Dacă scopul de mijloc este acela de a te antrena până când poţi participa la un maraton, poate că scopul final este acela de a trăi mai mult şi de a avea un corp mai puternic.
într-un efort de a ne face mai eficienţi în obţinerea scopurilor, unii experţi au oferit sisteme de stabilire a lor. De exemplu, mulţi recomandă sistemul SMART, care sugerează că scopurile bune sunt specifice, măsurabile, acţionabile, realiste şi au un termen prestabilit.
Acel sistem este folositor, dar are limite, pentru că stabilirea de scopuri este un exerciţiu multifaţetat. Eu mi-am setat scopul să scriu nu mai puţin de 750 de cuvinte pe zi pentru această carte, de exemplu. Acesta a fost scopul de mijloc prin care mi-am atins scopul final de a termina manuscrisul. Terminarea lui a fost mijlocul prin care am atins scopul de a le oferi oamenilor un mesaj despre care eu cred că o să-i ajute. Iar acesta a fost mijlocul prin care sper să-mi ating unul dintre scopurile mele finale: să fac lumea să fie un loc mai bun.
Poate că ai observat că „să fac lumea să fie un loc mai bun" nu este nici specific, nici măsurabil şi nici nu are un termen prestabilit. Este un scop final şi, prin urmare, nu se va potrivi în sistemul SMART. Multe scopuri finale nu intră, dar scopurile de mijloc, da. Steve Pavlina, autorul cărţii Dezvoltare personală pentru oameni isteţi, spune: „Scopurile finale funcţionează ca idealuri de a progresa[179], iar unul dintre motivele pentru care trebuie să transcendă limitele unui sistem precum SMART este acela că

scopurile trebuie să fie destul de expansive, încât să le poţi urmări o viaţă întreagă". După cum am spus, scopurile finale sunt deseori direcţii, nu destinaţii. De obicei, nu sunt obiecte pe care le poţi include într-o listă sau pe care le poţi trece în agendă.
E de ajutor să te concentrezi pe scopuri, şi nu pe mijloace, pentru că asta te face să găseşti soluţii mai creative la probleme (dacă nu aşa, atunci în alt mod). De asemenea, poate reduce şi stresul, pentru că îmbrăţişează eşecul şi acceptă flexibilitatea.
Dacă nu reuşeşti să atingi un scop de mijloc, de obicei mai există zeci de alte metode de a-ţi atinge obiectivul principal. Eşecul este, în sine, o metodă productivă de a-ţi atinge ţelul mai mare printr-un proces de eliminare. Thomas Edison a rămas în istorie cu ideea lui că nu a eşuat niciodată, ci doar a „găsit 10 000 de metode care nu funcţionează".
Aşadar, provocarea ta este să-ţi articulezi scopurile finale, conştient fiind de faptul că ele se pot schimba odată cu trecerea timpului. De ce te duci la facultate? Ca să obţii o diplomă, dar de ce îţi doreşti o diplomă? Ca să obţii o slujbă mai bună. Şi de ce vrei asta? Te poţi folosi de o versiune a celor „Cinci De Ce-uri" ale lui Sakichi Toyota. Continuă să te întrebi de ce, până când ajungi, într-un final, la obiectivul tău fundamental.
Dacă nu-ţi articulezi scopurile finale, o să descoperi că e uşor să-ţi pierzi timpul făcând lucruri despre care tu crezi că sunt bune şi productive, când, de fapt, ele nu te ajută să progresezi. Multe dintre sfaturile pe care le primim în zilele noastre ne spun să tindem spre măsurători arbitrare, cum sunt 100 000 de urmăritori sau câte o oră pe zi la sală. Ne trăim viaţa în funcţie de listele pe care le facem şi de notificările care ne spun să bem mai multă apă. Timp de zeci de ani ni s-a spus să ne concentrăm pe ţinte specifice şi tangibile. Nu-ţi zic să arunci la gunoi toate acele ţinte, ci să te asiguri că ele te duc înspre lucruri mai mari şi mai bune. Treaba asta îţi va economisi şi timp, şi bani şi te va opri să faci lucruri despre care simţi că sunt productive, dar care te fac să nu obţii nimic pe termen lung.
în realitate, uneori ne stabilim scopurile de mijloc prea repede. Citim un articol despre cum să fim mai productivi, care ne spune că toţi managerii de succes se trezesc devreme, aşa că ne jurăm să

ne trezim la ora cinci în fiecare dimineaţă. Apoi, ne simţim ca nişte rataţi când dormim până la şapte. Poate
un coleg ne recomandă o dietă paleo şi începem să o urmăm cu ideea vagă că ne poate ajuta să fim mai sănătoşi, până cedăm şi mâncăm nişte pizza. Această abordare involuntară ne poate face să încercăm o grămadă de strategii diferite fără ne gândim prea mult la ele şi fără să le analizăm îndeaproape.

Alegerea grăbită a scopurilor de mijloc poate risipi o grămadă de timp. Rezolvi problema asta începând de la celălalt capăt al spectrului. Articulează- ţi scopurile finale, apoi alege scopuri mai mici, specifice, despre care consideri, în mod rezonabil, că te vor aduce mai aproape de obiectivul tău mare. Verifică frecvent să te asiguri că obiceiurile tale te ajută, cu adevărat, să progresezi. Dacă nu o fac, nu-ţi mai pierde şi mai mult timp cu ele. Renunţă la ele şi încearcă altceva.

Dă-ţi seama că tot ce faci este, cel mai probabil, un mijloc către un scop mai important. Aceste sarcini nu sunt porunci, ci sugestii. Sunt fluide şi flexibile. Sunt negociabile şi pot fi văzute ca nişte linii în nisip, nu în piatră. Dacă nu reuşeşti să atingi un anumit scop de mijloc, nu e nevoie să te stresezi sau să te nelinişteşti. Doar găseşte o altă modalitate prin care să-ţi atingi ţelul suprem.

Aşadar, iată lista completă de soluţii, toate proiectate pentru a te elibera de dependenţa faţă de eficienţa fără scop şi de productivitatea fără producţie.

1. îmbunătăţeşte-ţi percepţia asupra timpului.
2. Creează-ţi programul ideal.
3. Nu mai compara la distanţă.
4. Lucrează mai puţine ore.
5. Programează-ţi relaxarea.
6. Programează-ţi timp de socializare.
7. Lucrează în echipe.
8. Fă acţiuni mici şi altruiste.
9. Concentrează-te pe scopuri, nu pe mijloace.

Această listă poate însemna mici modificări ale obiceiurilor tale curente sau poate presupune o revizuire de proporţii a vieţii. Oricum ar fi, învaţă din experienţa mea şi începe cu câte una, pe rând. Majoritatea lucrurilor sunt bune pentru tine doar până în punctul în care devin opresive şi copleşitoare. Cu siguranţă nu-ţi

recomand să transformi lista asta într-un alt mod de a-ţi îmbunătăţi productivitatea şi care va provoca şi mai mult stres în viitor.
Toate aceste acţiuni sunt sprijinite de ştiinţă şi de propriile cercetări şi experienţe. Probabil că vor funcţiona şi pentru tine. Dar dacă nu vor funcţiona sau dacă nu e posibil pentru tine să o realizezi pe vreuna dintre ele, atunci e în regulă. Ideea cu toată treaba asta este să-ţi simplifici viaţa şi să-ţi creşti bunăstarea, nu să creezi o altă sursă de anxietate.
într-un fel, toate aceste sugestii sunt, de fapt, despre gestionarea timpului, dar nu au scopul goanei după eficienţă. Mesajul de bază este acesta: nu mai da la schimb timpul pentru bani! Simpla acţiune de a pune valoare pe o oră ne-a făcut să dispreţuim pierderea fie şi numai a unui singur minut şi, cu cât ai mai mulţi bani, cu atât mai scump e timpul tău şi cu atât mai mult simţi că nu ai timp de pierdut. Percepţia noastră asupra timpului este teribil de distorsionată.
Relaxarea devine stresantă atunci când credem, în subconştient, că pierdem bani dacă nu suntem productivi. Totuşi, dacă unul dintre scopurile tale finale este să fii fericit, atunci urmărirea unui salariu mai mare nu te duce, neapărat, unde vrei să ajungi. Permite-ţi să iei în considerare şi alte opţiuni.
E timpul să te opreşti din a privi timpul liber drept timp potenţial de făcut bani. Nu merită. Nu poţi pune o valoare monetară asupra timpului tău liber, pentru că de fapt plăteşti în sănătate fizică şi psihică.
Nu lăsa valorile corporatiste să determine cum îţi petreci zilele şi care sunt priorităţile tale. Eşti un animal social cu creierul mare, constrâns momentan de cereri şi de aşteptări nerealiste. Viziunea ta s-a concentrat prea mult şi obtuz asupra muncii şi a valorii tale comerciale, dar valoarea ta umană intrinsecă se leagă mult mai mult de poziţia pe care o ai în comunitate, nu de puterea de câştig pe care o ai ca lucrător.
încetează să le mai dovedeşti altora lucruri. Revendică-ţi timpul şi umanitatea.
Roger L. Martin, „The Hight Price of Efficency", Harvard Business Review, ianuarie-februarie 2019

Sebastian Dori, Shai Davidai şi Thomas Gilovich, „Home Alone: Why People Believe Others' Social Lives Are Richer Than Their Own", Journal of Personality and Social Psychology, decembrie 2017

Jared Yates Sexton, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Anne Lamott, Bird by Bird (New York: Anchor Books, 1995)

Rachel Simmons, interviu cu autoarea, 3 iulie 2018

Steven Singer, „Middle School Suicides Double as Common Core Testing Intensifies", HuffPost, 2 august 2017

Edward Lee, interviu cu autoarea, IA, NPR, 2 iulie 2018

Ethan Watters, „We Aren't the World", Pacific Standard, 25 februarie 2013, psmag.com

Ashley V. Whillans et al., „Buying Time Promotes Happiness", Proceedings of the National Academy of Sciences, 8 august 2017

Ford, „Why I Favor Five Days' Work with Six Days' Pay"

C. Northcote Parkinson, Parkinson's Law (Londra: John Murray, 1958), p. 4

Paul Garon, „John Henry: The Ballad and the Legend", The New Antiquarian, blogul oficial al International League of Antiquarian Booksellers, 14 decembrie 2009

Stephanie Vozza, „This Is How Many Minutes of Breaks You Need Each Day", FastCompany, 31 octombrie 2017

„Desktime for Productivity Tracking", DraugiemGroup.com, decembrie 2017

K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe si Clemens Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", Psychological Review, iulie 1993

Tony Crabbe, „A Brief History of Working Time-And Why It's All About Attention Now", inews.co.uk, 18 aprilie 2017

Raymond Van Zelst si William Kerr, „Some Correlates of Technical and Scientific Productivity", Journal of Abnormal and Social Psychology, octombrie 1951

Amanda Conlin si Larissa Barber, „Why and How You Should Take Breaks at Work", Psychology Today, 3 aprilie 2017

Sabine Sonnentag, „Psychological Detachment from Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging from Work", Current Directions in Psychological Science, martie 2012
David Cheng si Lu Wang, „Examining the Energizing Effects of Humor: The
Influence of Humor on Persistence Behavior", Journal of Business and Psychology, 27 decembrie 2014
Derek Thompson, „A Formula for Perfect Productivity: Work for 52 Minutes, Break for 17", Atlantic, 17 septembrie 2014
Gillian Sandstrom şi Elizabeth W. Dunn, „Is Efficiency Overrated?: Minimal Social Interactions Lead to Belonging and Positive Affect", Social Psychological and Personality Science, 12 septembrie 2013
Nicholas Epley, Mindwise (New York: Knopf, 2014), p. 70
Rudyard Kipling, „The Law for the Wolves", în A Victorian Anthology, 1837-1895, ed. Edmund Clarence Stedman (Boston: Houghton Mifflin, 1895)
James Surowiecki, The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations (New York: Anchor Books, 2004), p. 220
American Psychological Association, „Multitasking"
Anthony de Mello, Awareness (New York: Image Books, 1992)
Helen Levine Batten şi Jeffrey M. Prottas, „Kind Strangers: The Families of Organ Donors", Health Affairs, vara lui 1987
Stephen G. Post, „Altruism, Happiness, and Health: It's Good to Be Good", International Journal of Behavioral Medicine, 2005
Steve Pavlina, „End Goals vs. Means Goals", StevePavlina.com, 23 august 2005

Concluzii

Ne-am schimbat mediul înconjurător mult mai repede decât reuşim să ne schimbăm pe noi înşine.

Walter Lippmann

îmi amintesc foarte clar ziua în care mama a primit primul ei cuptor cu microunde. Mama era văduvă şi creştea patru copii singură şi, cu toate că aş putea dezbate multe dintre aptitudinile ei de părinte, nu i-aş nega niciodată faptul că a muncit din greu. într-

un an, de ziua ei, sora mea cea mai mare ne-a sugerat să punem toţi mână de la mână şi să-i cumpărăm un cuptor cu microunde. Se întâmpla pe undeva pe la finele anilor 1970, pentru că-mi amintesc că aveam doar vreo opt ani şi probabil nu am contribuit prea mult la cadou. Eram cea mai mică dintre toţi. Sora mea a cumpărat cuptorul şi l-a împachetat, iar eu încă îmi amintesc entuziasmul pe care-l împărtăşeam cu toţii în timp ce o priveam pe mama noastră cum îşi deschide cadoul.
Maşinăria era incredibilă! Era nevoie doar de două minute să încălzeşti o farfurie de supă, nu de zece sau 15, ca pe aragaz. De asemenea, era nevoie şi de mai puţine vase, din moment ce puteai încălzi supa în aceeaşi farfurie din care o şi mâneai, în loc să foloseşti o cratiţă. Chiar şi aşa copil cum eram, ştiam că acel dispozitiv îi va economisi mamei foarte mult timp şi mai ştiam şi că mama nu ajunsese niciodată la capătul listei ei cu lucruri de făcut. Uitându-mă în urmă însă, mamei mele îi lua mult mai puţin timp decât bunicii să termine treburile casei. Bunica întindea rufele pe o sârmă în curte şi
fierbea cafeaua la ibric, înainte să o strecoare în ceşcuţă. Folosea pudră de dinţi, nu pastă într-un tub, şi-şi cosea dresurile atunci când se rupeau. Străbunica mea nu avea frigider şi cumpăra gheaţă de la magazin.
într-o perioadă foarte scurtă de timp, viaţa a devenit infinit mai uşoară şi mai puţin consumatoare de timp. Noi tindem să luăm de-a gata aceste comodităţi, până când ni se strică vreun aparat şi ne dăm seama cât de mult depindeam de maşina de spălat sau de centrala termică.
N-am nici un dubiu că noi, oamenii, vom continua să ne îmbunătăţim viaţa, pentru că impulsul de a face lucrurile mai bune este unul înnăscut. Lasă un grup de oameni singur într-un loc oarecare pentru o perioadă semnificativă de timp, iar aceştia vor începe, inevitabil, să lucreze la moduri prin care să-şi îmbunătăţească condiţiile de trai şi calitatea vieţii.
Gândeşte-te la cât de ridicate sunt standardele noastre actuale faţă de cum erau în urmă cu 100 de ani. în unul dintre studiile citate de experţi, cercetătorii din Statele Unite şi Belgia au observat că este mai greu ca oricând să atingi rangul de „expert" în multe domenii.

„Cel mai bun timp de la maratonul olimpic din 1896 era cu doar un minut mai rapid decât timpul necesar pentru înscrierea la maratoane mari, precum cel din Boston (din 1990)"[180], spuneau ei. Chiar şi domeniile în care expertiza este mai greu de măsurat decât într-o cursă, practicantul modern îl depăşeşte pe moştenitorul său recent. „Atunci când Ceaikovski i-a rugat pe doi dintre cei mai mari violonişti ai timpurilor sale să cânte concertul său de vioară, ei au refuzat, pe motiv că linia melodică este imposibilă", spune studiul. „Astăzi, violoniştii de elită consideră acest concert ca fiind parte din repertoriul standard." Oamenii de ştiinţă afirmă că chiar şi legendarul violonist Paganini, ale cărui aptitudini erau atât de incredibile, încât oamenii îl numeau „violonistul diavolului" şi „virtuosul virtuoşilor", ar avea „o figură care inspiră milă dacă l-ai pune pe scena modernă a muzicii simfonice".

Toate astea înseamnă că nu e un impuls negativ acela de a tânji după îmbunătăţire şi după atingerea unor niveluri mai mari de performanţă. Suntem animale precoce. Dintotdeauna, oamenii au muncit ca să obţină mai mult decât părinţii şi decât bunicii lor; acest impuls ne-a slujit foarte bine.

Totuşi, am stagnat în multe arii şi chiar am pierdut teren în măsurători precum mortalitatea infantilă, egalitatea de venituri şi siguranţa mediului înconjurător. Eforturile noastre de a instituţionaliza progresul, de a-l transforma într-un sistem de măsurare interferează, acum, cu abilitatea noastră de a-l crea. Inovaţia şi invenţia umană, se pare, nu pot fi cântărite, disecate şi forţate.

încercăm să forţăm inovaţia cam în acelaşi fel în care încercăm să manufacturăm creativitatea. în ultimele câteva decenii, pe măsură ce statele industrializate au trecut de la economii dependente în mare măsură de manufacturi la economii care se bazează în special pe lucrători cu informaţia, a reieşit că accentul se mută din nou pe accentuarea creativităţii. OCDE (Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică) i-a îndemnat pe educatori să „cultive aptitudinile creative şi de gândire critică ale elevilor".[181]

Dar este dificil, dacă nu chiar imposibil, să creezi un program care măreşte în mod specific impulsul creativ şi este în egală măsură

complicat să ţii socoteala creativităţii. Cum îţi dai seama dacă un copil a devenit mai creativ pe parcursul unui an şcolar? Cum poate fi măsurat acest lucru? Autorul Ephrat Livni a comentat că liderii nu par atât de interesaţi să „lase creativitatea să se dezvolte independent. în schimb, ea este cuantificată, disecată şi testată, învăţată şi măsurată."[182]

Creativitatea este sufletul inovaţiei, al invenţiei şi progresului şi, prin urmare, este o aptitudine vitală. Dar nu poate fi stimulată prin ore întregi de lucru sau doze masive de cofeină sau de echipamente computerizate special proiectate. Creativitatea nu poate fi instituţionalizată. în majoritatea cazurilor, inovaţiile sunt realizate pentru a rezolva probleme care există, nu pentru că cineva şi-a rezervat timpul să „fie creativ". Cheia este să creezi un mediu în care creierul e cel mai probabil să-şi acceseze creativitatea.

Mulţi oameni se concentrează acum pe fericire, poate pentru că atât de mulţi oameni sunt nefericiţi. Creşterea economică, se pare, nu este conectată la fericirea umană sau măcar cu sănătatea mai bună. Rusia a avut parte de o creştere economică incredibilă în ultimii 20 de ani, şi totuşi ruşii mor la o vârstă mai fragedă acum decât pe vremea regimului sovietic. Speranţa de viaţă de-acolo a scăzut cu 40% din anii 1980. „Fluxul poate, într-adevăr, să ridice o varietate de bărci"[183], au scris John Cacioppo şi William Patrick în cartea Singurătatea, „dar într-o cultură a izolaţilor social, atomizată de o revoltă socială şi culturală şi separată de mari inegalităţi, fluxul îi poate face pe milioane să se înece."

Chiar acum se îneacă milioane.

Vreau să fiu cât se poate de clară: dacă lucrezi mai mult, asta nu-ţi va rezolva problema. Am vorbit despre cum schimbările îi pot ajuta pe indivizi. Acum, hai să vorbim despre soluţiile care ar putea ajuta lumea.

Haideţi, mai întâi, să punem capăt mitului „omului autodidact". Nimeni, nici un bărbat sau femeie, nu atinge succesul fabulos folosindu-se doar de înţelepciunea pe care o are şi de munca asiduă pe care o depune, nici măcar în ficţiune. Oricine are parte de ajutor şi de puţin noroc. Poveştile cu săraci care au ajuns bogaţi te pot convinge că dacă mai munceşti încă puţin şi dacă vrei puţin mai mult, te vei ridica pe culmi incredibile. Dacă îţi sacrifici

weekendurile şi te trezeşti la cinci în fiecare zi, vei obţine casa aceea mare şi funcţia aceea importantă care vine la pachet cu un salariu baban. Ce vine după asta, că o fi extaz sau euforie, nimeni nu ştie.

Mulţi oameni care acum sunt milionari au muncit foarte mult, nu încape nici
0 îndoială, dar la fel s-a întâmplat şi cu milioane de alţi oameni care trăiesc, astăzi, la limita sărăciei. Munca asiduă este admirabilă, dar statisticile arată că ea nu este o poţiune magică ce-ţi va transforma viaţa.

Istoricii au observat că spectrul „omului autodidact" a servit unui scop capitalist important: le-a permis celor de la putere să controleze narativa care-
1 motiva pe muncitori. John Swansburg, redactor-şef adjunct al ziarului Atlantic, spune că poveştile mitologizate despre Ben Franklin şi Andrew Carnegie au servit ca o „explicaţie a succesului şi a eşecului. Dacă succesul era funcţia omului cu un caracter bun şi puternic, atunci eşecul trebuie să fie dovada caracterului slab."[184] Prin urmare, frica de a fi judecat i-a convins pe mulţi oameni să depună din ce în ce mai multe ore ca să poată fi consideraţi „merituoşi". Basmul cu omul autodidact este o parte a culturii ruşinii.

Adu-ţi aminte că Andrew Carnegie, omul care a spus „Fă-ţi datoria şi încă puţin peste, iar viitorul va avea grijă de el însuşi", a fost acelaşi om care s-a luptat cu îndârjire să păstreze ziua de lucru de 12 ore pentru muncitorii pe
care-i angaja la fabrica lui unde se producea oţel. Puţine slujbe mai sunt la fel de periculoase sau de solicitante fizic cum erau fabricile de oţel de la începutul secolului XX.

Acceptăm multe lucruri în viaţa noastră, fără să le punem la îndoială şi având convingerea că „aşa se fac". E timpul să reevaluăm multe dintre principiile şi priorităţile care ne guvernează viaţa. Omul autodidact ideal pur şi simplu nu este unul dintre ele.

Un alt ideal este goana după creştere constantă în economia de consum. Creşterea constantă nu este posibilă şi totuşi, slujbele noastre, conturile de pensii şi securitatea financiară naţională necesită creştere pentru a fi considerate sănătoase. După cum

spunea Kate Raworth în discursul ei TED din 2018, „Avem economii care trebuie să crească, indiferent dacă ne ajută pe noi sau nu să prosperăm, dar noi avem nevoie, în special în ţările cele mai bogate, de economii care să ne facă să prosperăm indiferent dacă ele cresc sau nu".

La nivel global, nu suntem pur şi simplu dependenţi de creşterea bursei de valori sau a marjelor de profit sau a PIB-ului. Şi nu e vorba nici doar despre salarii mai mari care aduc case şi maşini mai mari. Am absorbit în propriul psihic această idolatrizare a creşterii constante. Credem că putem şi că ar trebui să muncim constant la dezvoltarea noastră individuală, să ne modelăm şi să ne îmbunătăţim continuu. Credem că acest munte nu are nici o creastă.

în vreme ce simţim că forţele care ne-au adus în această epocă a distragerilor - presiunea timpului, productivitatea intensă şi eficienţa obsesivă - ar fi prea puternice şi persistente ca să fie combătute, adevărul este că cerinţa orelor peste program şi a productivităţii forţate este relativ recentă. Ultimii 200 de ani sunt doar un moment în istoria intensă a evoluţiei speciei noastre. Putem alege să ne întoarcem la un stil de viaţă care e mai probabil să ne ajute să prosperăm.

Putem dezvolta obiceiuri noi care să fie mai potrivite nevoii noastre înnăscute de apartenenţă, setei noastre pentru tovărăşie şi abilităţii noastre de a ne imagina lucruri incredibile printr-o minte concentrată. Pentru a genera această nouă paradigmă avem nevoie de o schimbare substanţială a priorităţilor personale şi, într-un final, a priorităţilor economice şi politice.

A venit vremea să renunţăm la ideea că merităm stabilitate şi confort numai dacă ne petrecem majoritatea timpului la muncă. Aşa vrem să trăiască copiii noştri şi generaţiile următoare sau ne dorim ca ei să aibă mai mult spaţiu să respire, să se relaxeze, să reflecteze şi să se bucure de compania altora? Care este lumea pe care ne-o imaginăm pentru noi şi pentru cei pe care-i iubim?

în final, aceasta este o întrebare etică. într-un studiu publicat în Journal of Business Ethics, psihologii Tim Kasser şi Kennon Sheldon au prezentat dovezi care arătau că un salariu mai mare nu are drept rezultat o viaţă mai fericită şi s-au întrebat ce să facă cu

această informaţie. în fond, majoritatea companiilor sunt construite în jurul principiului opus, aşa că îşi recompensează angajaţii cu măriri de salariu şi cu bonusuri. îi pedepsesc pe vinovaţi cu programe reduse, amenzi şi, uneori, cu lipsa totală a compensaţiei, prin intermediul încetării contractului.
„Având în vedere că recompensele financiare pot submina motivaţia intrinsecă şi bucuria care vin din implicarea în activităţi", întreabă Kasser şi Sheldon, „este etic pentru companii să-şi recompenseze angajaţii în principal cu măriri de salariu şi cu bonusuri?"[185] Este etic să judeci valoarea unui individ în funcţie de salariul pe care-l are? Este, oare, întotdeauna, cel mai bine plătit angajat şi cel mai inteligent, mai creativ, mai productiv?
Cred că răspunsul este, în mod evident, nu. Fiinţele umane sunt animale sociale care se descurcă cel mai bine atunci când se conectează unele cu celelalte. Colaborarea este superputerea noastră. Poate că putem crea o cultură în care relaţiile sunt prioritizate în locul productivităţii. Fiinţele umane au o capacitate imensă de a se bucura. Mi-ar plăcea la nebunie să ne facem un scop din bucurie.
Am început acest proiect pentru că încercam să-mi îmbunătăţesc viaţa şi chiar am făcut asta. Schimbările din rutina mea zilnică sunt imense. Chiar şi doctorul meu a comentat în legătură cu nivelul scăzut de cortizol. Sunt mult mai puţin anxioasă decât eram acum un an şi deloc mai puţin productivă. La nivel personal, cercetarea a fost folositoare, iar experimentul a fost un succes.
Dar, în final, nu este vorba despre mine. Nu alegerile mele erau cele care-mi încărcau, neapărat, programul. Era cultura muncii asidue care m-a făcut să cred că sunt leneşă dacă mă opresc fie şi numai pentru o perioadă scurtă de
timp. Aşa că soluţia nu poate veni din alegerile mele, ci din alegerea colectivă de a schimba paradigma.
Există un aspect al istoriei umane timpurii pe care sper să-l recâştig: o sărbătorire a celor mai umane lucruri ale noastre. Gândirea noastră critică şi conexiunea socială sunt cele care ne fac unici şi puternici. Descartes spunea Cogito ergo sum („Gândesc, deci exist"). Nu a spus Laboro ergo sum („Muncesc, deci exist").

Acum mai mult de 200 de ani, regulile au fost rescrise. E timpul să le rescriem din nou.

Ericsson, Krampe şi Tesch-Romer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance"
Stephan Vincent-Lancrin, „Teaching, Assessing, and Learning Creative and Critical Thinking Skills in Education", Organisation for Economic Cooperation and Development, oecd.org/education/ceri/assessingprogressionincreativeand criticalthinkingskillsineducation.htm
Ephrat Livni, „The Cult of Creativity Is Making Us Less Creative", Quartz, 7 noiembrie 2018
John T. Cacioppo şi William Patrick, Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection (New York: Norton, 2008), p. 264
John Swansburg, „The Self-Made Man"
Tim Kasser şi Kennon M. Sheldon, „Time Affluence as a Path Toward Personal Happiness and Ethical Business Practice: Empirical Evidence from Four Studies", Journal of Business Ethics, 18 martie 2008

Mulţumiri

9

Lucrez în industrii în care unul sau doi oameni sunt recunoscuţi pentru munca a sute de alţi oameni care au lucrat în echipă. Acest lucru este valabil în radio şi în operă şi, e adevărat, şi în domeniul editurilor. îi mulţumesc agentei mele, Heather Jackson, care m-a sunat într-o zi din 2016 şi mi-a spus: „Hei, crezi c- ai putea să scrii o carte?" Sprijinul şi prietenia ei m-au ridicat pe culmi pe care nici nu le-aş fi visat vreodată. Mulţumesc redactorului meu minunat, Michele Eniclerico, care a înţeles încă de la început despre ce este cartea asta şi care a muncit atât de mult ca s-o facă frumoasă. Mulţumiri întregii echipe de la Harmony Books şi de la Penguin Random House.

Le mulţumesc tuturor oamenilor geniali care şi-au făcut timp să răspundă la întrebările mele şi care şi-au dedicat carierele pentru a înţelege lumea, încât să-i ajute şi pe ceilalţi s-o înţeleagă: Silvia Bellezza, Juliana Schroeder, Nelson Lichtenstein (care a rămas cu mine chiar şi în ciuda conexiunii oribile pe care-am avut-o în tren), Rachel Simmons, Jared Yates Sexton, Graeme Maxton, Roy Baumeister, Nicholas Epley şi Adam Grant. Mii de mulţumiri

prietenei mele Gillian Sandstrom, care m-a primit să petrec câteva zile cu ea în Colchester şi să o văd lucrând la proiectul ei de cercetare.
îi mulţumesc lui Pete, care nu-mi citeşte niciodată cărţile, dar care este întotdeauna dornic să discute despre subiecte dificile; lui Carol, care înţelege şi călătoreşte cu mine în turneele de lansare; lui Beth, cu care m-am întâlnit în Chicago, pe când mă plimbam cu trenul prin ţară; lui Doug, care a fost o stâncă în viaţa mea timp de aproape 20 de ani.
Se întâmplă să am cea mai bună echipă din toată lumea, care nu se plânge când o mai dau în bară şi mai trimit câte un e-mail legat de muncă în weekend: Ashley şi Kayce de la Triple 7, Alexis şi inegalabila Cynthia Sjoberg, care este cel mai bun partener şi cea mai bună prietenă pe care şi-ar putea-o dori cineva. Oricine ar trebui să aibă o Cynthia în viaţa lui.
îi mulţumesc celei mai bune prietene ale mele, Theresa. Sunt atâtea lucruri în prietenia noastră şi în sprijinul tău pentru care să fiu recunoscătoare. Şi, cel mai mult, îi mulţumesc fiului meu. Ştie el de ce, pentru că îl enervez mereu când îi spun tot timpul.
Mulţumiri